



Join : LogIn



Апрель 12, 2014

**О журнале**

- [О журнале](#)
- [Редакция](#)
- [Условия публикации статей](#)
- [Контакты](#)
- [Номера журнала](#)
- [Условия подписки](#)

**Навигация**

- [Главная](#)
- [Добавить статью](#)
- [Каталог ссылок](#)
- [Каталог файлов](#)
- [Личные сообщения](#)
- [Личный кабинет](#)
- [Обратная связь](#)
- [Рекомендовать нас](#)

**Google - новости**
**Инвестиции и инновации: Нестеренко Н.Ю., Крылова Ю.В. Ключевые задачи управления персоналом инновационной компании**

**Аннотация:** В статье идет речь о специфических задачах и инструментах управления персоналом инновационной компании. Грамотно организованный инновационный процесс основывается на понимании особенностей инновационного персонала, членов инновационных команд как при подборе, так и при развитии и стимулировании работников. В статье представлена эволюция подходов к пониманию особенностей инновационных работников, выявлены специфические задачи управления инновационными командами. Кроме того, в статье выявляется готовность российских работников к ведению инновационной деятельности.

**Abstract:** The article deals with the specific tasks and tools of personnel management innovation company. Properly organized innovation process is based on an understanding of the innovative features of the staff members of the innovation team as the selection, and the development and promotion of employees. The paper presents the evolution of approaches to the understanding of the characteristics of innovative workers identified specific objectives of management of innovation teams, confirmed the readiness of Russian workers to conduct innovation.

**Ключевые слова:** Инновации, инновационный процесс, инновационные компании, управление персоналом, инновационная команда, стимулирование инноваций, кадровый потенциал.

**Keywords:** Innovation, innovation process, innovative company, personnel management, innovative team, encouraging innovation, human resources.

**Ключевые задачи управления персоналом инновационной компании**  
**Key tasks of personnel management in innovation company**

**Связанные ссылки**

- [Больше про \(37\) РЭУ, 1/2014](#)

**Самая читаемая статья:**  
**(37) РЭУ, 1/2014:**  
 Яшева Г.А., Кунин В.А.  
[Теоретико-методологические основы кластеров и их роль в повышении устойчивости национальных экономик](#)

**Рейтинг статьи**

Средняя оценка: **0**  
 Ответов: **0**

Пожалуйста, проголосуйте за эту статью:



**опции**

[Напечатать текущую страницу](#)



## Автокредит со скидкой 5%

[sever-c.ru/Возьм...](http://sever-c.ru/Возьм...)

Успей купить авто в Москве в кредит! Оформляй заявку и получай подарки.



Нестеренко Наталья Юрьевна  
Кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики предприятия и предпринимательства Россия, Санкт-Петербургский государственный университет  
natkrav@mail.ru

Nesterenko Natalia Iurevna  
P.H.D., dozent  
Saint-Petersburg state university economy faculty chair of economy of enterprise and entrepreneurship

Крылова Юлия Владимировна  
Кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики предприятия и предпринимательства Россия, Санкт-Петербургский государственный университет

Krylova Iuliia Madimirovna  
P.H.D., dozent  
Saint-Petersburg state university economy faculty chair of economy of enterprise and entrepreneurship

## Журналы

**Выходные данные статьи:** Нестеренко Н.Ю., Крылова Ю.В. Ключевые задачи управления персоналом инновационной компании // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал, 2014. - №1(37). - ISSN 1999-2645. Режим доступа к журн.: <http://region.mcnp.ru>

Активность инновационных компаний обеспечивается целым рядом условий, среди которых можно выделить спрос на инновации, развитую инфраструктуру, подготовленность персонала. В статье речь пойдет о ключевых кадровых задачах предприятия, осуществляющего регулярный инновационный процесс. Помимо радикальных инноваций, которые могут создаваться и группой энтузиастов, важную роль в инновационном развитии экономики играют предприятия, осуществляющие поэтапные инновации. Они формируют общий стереотип инновационного поведения бизнеса, нацеленность на постоянный поиск нового продукта. В этом ключе под инновационным процессом будем понимать процесс разработки нового продукта или улучшений существующего продукта, проводимый в рамках производственного предприятия.

Обзор публикаций по вопросам кадровой составляющей инновационного процесса в России выявляет особенности, достоинства и недостатки в его организации. М. Евневич выделяет особенности управления персоналом в интеллектуальных и творческих организациях [1] Е. Коростышевская [2] обращает внимание на то, что у большинства образовательных и научных учреждений отсутствуют результаты интеллектуальной деятельности в составе нематериальных активов, готовых для коммерциализации. Подтверждением этому является тот факт, что у 72,2 % малых фирм стоимость объектов интеллектуальной собственности, по данным ОАО «Центр акционирования инновационных разработок» [3], на сентябрь 2010 г. составляла до 20 тыс. руб.

В этом ключе стоит отметить монографию большого научного коллектива ВШЭ «Российский работник: образование, профессия, квалификация»[4], в которой выделяются необходимые условия для ведения инновационной деятельности. Авторы делают вывод о том, что, в целом, российские работники соответствуют необходимым требованиям, но их низкая инновационная активность обусловлена плохой организацией инновационного процесса и отсутствием мотивации к созданию инновационных идей и продуктов.

В настоящее время переориентация отечественной экономики на инновационное развитие активно стимулируется со стороны государства. Формирование инновационной инфраструктуры является основой региональных программ инновационного развития. В этой связи можно выделить программу инновационного развития Санкт-Петербурга «Наука. Промышленность. Инновации» на 2012-2015 гг., в которой наибольшая статья расходов составляет развитие инновационной инфраструктуры и территорий (1504,4 млн руб.). В то же время на развитие научного потенциала города выделено всего 325,24 млн руб. Диспропорция в приоритетах инновационного развития сохраняется в течение длительного времени. Это привело к тому, что построенные бизнес-инкубаторы и технопарки не выполняют возложенные на них задачи. Значительная часть площадей занята обычными арендаторами, не имеющими никакого отношения к созданию инновационной продукции [5].

Между тем, стимулирование инноваций и активизация инновационной деятельности на промышленных предприятиях, в первую очередь, должно затрагивать задачу формирования инновационного персонала, инновационных команд как в сфере науки, так и в промышленности. Взаимодействие всех агентов инновационного процесса базируется, в первую очередь, на личном общении и генерации идей отдельными работниками. В связи с этим, мы считаем, что именно кадровые вопросы в настоящее время становятся ключевыми для российской экономики.

#### **Личные качества участников инновационного процесса**

Довольно большой интерес в психологии и менеджменте представляет вопрос, какие личные качества человека определяют его успех в творчестве и инновационном процессе. В этой связи следует уточнить, что основной ячейкой инновационного процесса является инновационная команда как объединение двух и более лиц с целью разработки нового продукта или технологии.

Несмотря на то, что существует общее мнение относительно связи между творческими способностями и интеллектом, некоторые ученые ее отрицают. Первоначально творческие способности рассматривались как функция интеллекта. Впоследствии выяснилось, что уровень интеллекта коррелирует с творческими способностями до определенного предела, а слишком высокий интеллект иногда даже препятствует

творчеству.

Медник С.А. [6] в своих работах считал ассоциативные способности важнейшей составляющей творческого успеха. Ассоциативное мышление позволяет объединить различные концепции и произвести оригинальную идею, используя далекие ассоциации. Работники, обладающие такими способностями, являются более креативными.

Многочисленные прикладные исследования в области инноваций, в основном, проводятся в виде опросов работников различных предприятий по всему миру с целью выявления важнейших качеств успешных инновационных команд. Результаты показывают существование ключевых личностных характеристик, позволяющих прогнозировать эффективность участия в инновационном процессе. Так, Э. Харгадон и Р. Саттон [7] на основе исследования таких проектных компаний, как IDEO Product Development, Idealab, Hewlett-Packard выделили следующие характеристики личности: любознательность, привычка обращаться к другим за помощью и идеями, уверенность в себе и скромность. Как видно, перечисленные характеристики не являются редкими и сверхъестественными, что подтверждает мнение о том, что инновации создаются не гениями, а хорошо организованными инновационными командами.

С. Таггар [8] развил тематику поиска ключевых личностных характеристик инновационных работников и добавил в них экстраверсию индивидов и их добросовестность. В целом, выделенные им качества способствуют организации эффективного инновационного процесса, однако качества интеллекта и особенности мышления не рассматривались.

О. Мартинсен [9] на основе анализа предшествующих исследований сконструировал профиль креативной личности, в который вошли свойства характера и особенности мышления. Так, члены команды с высоким уровнем эмоциональной стабильности улучшают безопасность внутренней среды инновационной команды, будучи устойчивыми и предсказуемыми. Открытость, гибкость, эмоциональная стабильность и ориентация на ассоциативное мышление могут усиливать дискуссии и изменения точек зрения, приводя к более оригинальному решению. Высокий уровень амбиций и мотивация работников усиливает команду на этапе реализации полученной идеи, воплощения ее в жизнь.

Таким образом, при формировании успешной инновационной команды упор следует делать не только на интеллектуальных способностях индивидов, но и на их способностях командной работы. Поскольку, помимо выявления новых идей, инновационный процесс включает в себя стадии разработки продукта и доведение его до конечных потребителей, именно слаженная, хорошо организованная командная работа обеспечивает успех инноваций.

#### **Подбор персонала инновационной команды**

Как радикальные, так и поэтапные инновации нуждаются в слаженной работе инновационной команды,

члены которой могут подбираться по функциональному или продуктовому принципу. Функциональный принцип подбора предполагает деление членов команды на разные функциональные задачи:

- Генераторы идей, предпочитающие выдвигать идеи. Они считают, что постановка правильного вопроса важнее получения правильного ответа, и готовы идти на риск в крупномасштабных экспериментах.
- Исследователи погружаются в анализ данных, чтобы найти связи и тенденции, которые и используют как источник новых идей. Такие члены сети больше других ориентированы на анализ мнений потребителей и используют его в качестве основной вводной информации.
- Эксперты являются носителями профессионального опыта в какой-то одной области и создают возможности для применения своих знаний.
- Продюсеры дирижируют деятельностью команды. Другие участники приходят к ним за новыми идеями или чтобы решить какой-то вопрос. Кроме того, именно продюсеры чаще всего устанавливают связи между различными группами и командами.

Продуктовый принцип формирования команды предполагает привлечение работников, обладающих знаниями в разных областях для обеспечения большей широты используемой информации. При этом функциональное деление внутри команды не так очевидно, как в предыдущем случае.

Специфика инновационного процесса, его отличия от других сфер бизнеса накладывает отпечаток и на эти аспекты управления персоналом. Помимо уровня интеллекта и научных наработок претендента, на первое место выступают перечисленные выше свойства характера. Хантер С.Т. [10] предлагает выделять следующие параметры отбора: знания, навыки, способности. При этом знания должны оцениваться не только с точки зрения глубины специальной компетенции, но и с позиций общей эрудиции. Создание инновационной идеи может рассматриваться как комбинация и переработка двух или более концепций, которые, на первый взгляд, могут быть даже не связанными друг с другом. Способность к объединению различных подходов в области специальных знаний основывается на познавательном интересе к широкой базе знаний (общей эрудиции).

Подбор персонала в работающую инновационную команду должен основываться на анализе его эффективности и выявлении слабых мест. Мамфорд М.Д. [11] представляет процесс создания инновационного продукта, разделенным на 3 основных этапа:

- 1) Ранние процессы, включающие в себя идентификацию проблемы и сбор информации;
- 2) Средние процессы, включающие в себя отбор информации, комбинацию информации и формирование идеи;

3) Поздние процессы, такие как оценка идеи, планирование выполнения задания, мониторинг реализации.

Согласно этому представлению, отбор инновационных работников должен учитывать их способности к инновационному процессу в перечисленных выше стадиях. При этом организация может нуждаться в работнике, обладающем навыками работы не на всех этапах. В процессе привлечения работников необходимо фокусировать внимание на тех стадиях творческого процесса, в которых существующая команда наименее сильна. Привлекаемый таким образом работник должен заполнить недостающую нишу процесса создания инноваций.

На более поздних этапах инновационного процесса наиболее важным становятся способности к аналогиям, которые рассматриваются как способность узнавать сходство между предыдущими проблемами и текущими. Заметим, что творчество ограничивается созданием новой идеи, тогда как инновационный процесс заканчивается успешной реализацией полученной идеи. Использование аналогий может быть полезно так же при представлении новой идеи в качестве аналогичной уже существующим, сокращая при этом негативный настрой ко всему новому.

Обобщая подходы к оценке инновационного потенциала работников, сделаем вывод о том, что традиционные представления об уровне знаний и интеллекта дополняются качествами характера, усиливающими командную работу. И в этом контексте способности к ведению успешного инновационного процесса выходят из разряда уникальных способностей отдельных индивидов, а становятся распространенными качествами хорошего работника.

Перечисленные составляющие инновационного потенциала работника в процессе отбора оцениваются с помощью следующих инструментов: самопрезентация и автобиография; отзывы третьих лиц, включающих в себя не только бывшее руководство, но и бывших коллег; собеседование; ситуационные тесты; симуляция и ассессмент-центр. Названные инструменты нельзя назвать специфическими для инновационной сферы, поэтому процесс отбора претендентов не нуждается в подготовке отдельных специалистов по управлению персоналом.

### **Мотивация и стимулирование персонала инновационной команды**

Мотивация и стимулирование инновационного персонала позволяет управлять их производительностью и лояльностью к компании. Производительность труда в контексте инновационного процесса выражается как в качестве проводимых работ, так и в соблюдении установленных сроков. Считается, что творческий процесс слабо поддается контролю и управлению, однако в современном мире поиск инновационных решений поставлен на уровень текущей работы. И

главным конкурентным преимуществом компаний становится способность к быстрому реагированию на изменяющиеся условия, к быстрому поиску новых решений. Как правило, уровень мотивации работников в успешных проектах выше, чем в неуспешных. А высокая потребность в достижениях способствует преодолению возникающих в инновационном процессе трудностей.

Лояльность инновационных работников к работодателю может стать краеугольным камнем всего инновационного процесса. В условиях существования сетевых форм организации бизнеса и открытого доступа к знаниям именно лояльность работников способна удержать их от перевода уникальных знаний к конкурентам. Рассмотрим некоторые элементы организационной культуры организации, способные привлечь и удержать инновационных работников:

- Индивидуальная независимость работника от непосредственного руководства. Инновационные работники наиболее чувствительны к микроменеджменту своих руководителей и индивидуальная независимость становится их собственным предметом ценности рабочего места.
- Поддержка рискованных действий со стороны руководства. Инновационные работники стремятся использовать различные новые идеи и возможности. Однако это не означает стремление к быстрому успеху. Скорейшая апробация новых идей позволит отсеять нежизнеспособные и перейти к дальнейшим исследованиям. Неудачи полезны еще и тем, что они дают информацию о проблемах, которые когда-нибудь можно будет решить с помощью этой идеи. Если же наиболее оригинальные идеи не найдут поддержки у руководства, ими могут воспользоваться в других организациях.
- Поощрение разнообразных экспертных оценок. Организации, в которых поощряется внутрифирменный и межфирменный обмен информацией и привлечение экспертов различных сфер интересов, становятся более привлекательными для инновационных работников. В таких организациях возникновение новых идей и создание новых продуктов происходит легче.
- Увлечение работой должно быть общей чертой коллектива инновационной организации. Создавая внутренний климат инновационной организации, следует поощрять и развивать энтузиазм в работе.
- Признание заслуг работников со стороны руководства. Руководитель организации должен публично признавать результаты инновационного процесса. Внешнее признание формирует у работников внутреннюю мотивацию к труду. При этом важно признавать не только положительные результаты, но и отрицательные. Тем самым поощряется поиск разнообразных решений, поощряются любые попытки решения задач.
- Система вознаграждения. Следует понимать, что заработная плата не является единственным инструментом привлечения инновационного работника. Напротив, перечисленные выше инструменты в большей степени привлекают креативных талантливых людей. Поэтому при отборе претендентов лучше избегать акцента на

оплате труда. Считается, что инновационный процесс может пострадать, если упор в мотивации работников делается на зарплате.

Важнейшим инструментом корпоративной культуры инновационной компании является поощрение различных способов обмена информацией: от корпоративных собраний и официальных сессий мозгового штурма до неформальных разговоров в коридоре. Многие компании используют и физические условия размещения, позволяющие работникам обмениваться информацией. Как правило, это большие площади с невысокими перегородками, так называемый «опенспейс» (от англ. *open space*). В этом случае люди работают не изолированно и имеют возможность слушать разговоры коллег, нередко высказывая собственные суждения. Обмен информацией из различных областей способствует созданию более неординарной и обоснованной идеи. Подобные формы организации офиса наибольшее распространение получили в японских фирмах.

### **Способность к инновационной деятельности**

Инновационность человеческого капитала в современном обществе может очень быстро превратиться в навыки, умения и знания рядового работника. Поэтому организация, стремящаяся к сохранению высокого уровня квалификации работников и нацеленная на инновационный путь развития, должна давать работникам возможность осваивать самые современные области знаний. «Управление знаниям, в некоторых компаниях превратилось в важный вид деятельности, и даже соперничает по важности с управлением человеческими ресурсами». [12] Э. Харгадон и Р. Саттон предлагают назвать такую стратегию поведения компаний «брокерингом знаний», то есть формирование отношений между инновационными работниками как внутри организации, так и за ее пределами. Управление идеями (новыми знаниями) можно представить в виде четырех повторяющихся стадий:

Первая стадия – отбор хороших идей из многочисленных источников.

Вторая стадия – поддержание их жизнеспособности идей с помощью постоянного обсуждения и применения их.

Третья стадия – изобретение новых способов применения старых идей посредством перекрестного общения инновационных работников внутри фирмы и вне ее (например, в рамках сетевых организаций).

Четвертая стадия – превращение многообещающих концепций в реальные услуги, продукты, процессы или бизнес-модели.

В соответствии с таким представлением движения знаний и создания инновационных идей стимулирование инноваций следует осуществлять по следующим направлениям:

1. Использование широкой базы знаний. Стимулирование инноваций невозможно представить без стимулирования расширения и



- углубления знаний своих сотрудников. Причем использоваться могут не только письменные источники знаний, но и личное общение с коллегами или экспертами извне.
2. Постоянный обмен информацией между работниками, проводимый как в формальных, так и неформальных формах. Мозговые штурмы, совещания, конференции позволяют в условиях ограниченного времени произвести новые идеи. Кроме того, следует поощрять неформальное общение сотрудников друг с другом. Важнейшую роль в обмене информацией играет знание о носителях информации. Специалисты, создавшие системы управления знаниями для Andersen Consulting и McKinsey, думали сначала, что отчетов, презентаций и описания передового опыта будет достаточно. Но в итоге консультанты создали справочник, который помогает выяснить, с кем можно поговорить о том, как на самом деле были использованы знания и как их можно использовать еще раз. Компания McKinsey организовала команду быстрого реагирования, которая связывает любого консультанта, нуждающегося в помощи, с коллегами, обладающими нужными знаниями.
  3. Отсутствие соревновательного духа в стимулировании инновационной активности. Основным принципом стимулирования активности инновационных команд является сотрудничество. Обмен информацией должен осуществляться не только между членами команды, но и между самими командами. В случае возникновения соревновательного духа конкурирующие подразделения станут скрывать то, чему научились, вместо того чтобы делиться своими знаниями.
  4. Вознаграждение работников следует осуществлять не только в денежной форме, но и в форме общественного признания. Поскольку ключевой чертой эффективного инноватора является наличие у него амбиций и стремления к признанию, общественное поощрение становится для него важнее денежного вознаграждения. Более того, материальные стимулы не должны быть решающими у такой категории работников. Часто инновационные компании используют финансовые поощрения для дальнейшего развития духа сотрудничества. Например, сотрудники, участвующие в проектах, которые запущены в Idealab, получают акции не только своих компаний, но и самой Idealab. Это стимулирует их помогать другим компаниям группы. В компании IDEO финансовые поощрения отчасти основаны на оценке сотрудника его коллегами.

Проанализируем готовность населения России к инновационной деятельности. Авторский коллектив Высшей школы экономики [4] в своем исследовании проводит оценку знаний, умений и навыков, характерных для инновационного работника, посредством введения понятия «человеческий капитал». Они выявляют те формы человеческого капитала, которые можно отнести к инновационным. К ним отнесены компьютерная грамотность, умение пользоваться Интернетом, знание иностранных языков. Это некоторый набор универсальных свойств, который может быть использован в любой области человеческой

деятельности. Эти знания умения и навыки, на наш взгляд, скорее можно назвать необходимыми, а, перечисленные выше – достаточными условиями для формирования инновационного человеческого капитала.

Результаты анализа данных мониторинга RLMS-HSE представлены в монографии ВШЭ [4]. Проведенные опросы позволили выяснить не только количество пользователей компьютеров в России, но и характер использования. Нас интересует количество тех пользователей, которые используют компьютер для работы или учебы.

По данным RLMS-HSE [13], число пользователей компьютером в России по месту работы или учебы на 2010 г. составляет 45,2 % от населения в возрасте от 15 до 64 лет. Также растет доля тех, кто пользуется Интернетом по месту работы или учебы. Их число, среди всех респондентов, составило в 2009 г. 28,5% населения в возрасте от 15 до 64 лет, в 2010 году - 23,7%.

Снижение доли использующих Интернет по месту работы или учебы объясняется увеличением количества людей, использующих гибкий график работы, freelance, что позволяет им работать дома, с использованием домашнего компьютера. Очевидно, что доля пользователей растет, при этом, темпы роста интернет-аудитории замедляются. По данным исследования, проведенного Яндексом, темп роста пользователей по итогам 2012 г. составил 12%, тогда как в 2011 г. он составлял 17 %. Это объясняется насыщением рынка.

Наиболее активными являются пользователи в возрасте до 35 лет. В этом сегменте проникновение Интернета составляет 90%. Наименьшее число пользователей в старшей возрастной группе -14%. (По данным RLMS-HSE, это пользователи в возрасте 60-64 лет).

Конечно, распространение Интернета и возможность его использования на работе неодинакова для различных регионов и населенных пунктов России, тем не менее, и в населенных пунктах с населением менее 100 тысяч человек, проникновение Интернета составляет 45%. Это достаточно высокий показатель. Следует, также иметь в виду, что не любое рабочее место предполагает необходимость использования Интернета или компьютера. Важно, чтобы компьютер и Интернет использовались там, где это целесообразно.

Несколько хуже обстоит дело со знанием иностранных языков. Советская система образования давала необходимые знания языков только в рамках специализированных языковых школ или немногочисленных школ-интернатов. Средний уровень знаний был очень низким. В настоящее время ситуация изменилась. Всем очевидно, что в условиях глобализации, знание языка открывает большие возможности при выборе места работы и оказывает существенное влияние на карьерный рост. В настоящее время, по данным РМЭЗ, доля владеющих иностранными языками среди всего населения составляет 19%, среди занятых – 17%. При этом доля владеющих иностранными языками в

возрастной группе 15-19 лет самая высокая и достигает 40%, с увеличением возраста на 10 лет доля снижается примерно на 10 п.п. и достигает к 40-49 годам 15% [4]. Тем не менее, эти цифры обнадеживают. Молодое поколение активно изучает языки.

Таким образом, по мнению ученых ВШЭ, достаточно большая доля населения обладает необходимыми, знаниями, навыками и умениями для участия в инновационных процессах. С одной стороны, такая позиция справедлива, ибо без умения пользоваться компьютером и Интернетом сложно представить себе современного работника. Однако требования эти слишком общие, чтобы лечь в основу формирования инновационных работников. Для того чтобы стимулировать инновационные процессы на российских предприятиях, необходимо сместить акцент в управлении с привлечения высоко интеллектуальных работников на организацию всего инновационного процесса, особенно его более поздние стадии, когда важнейшей задачей становится доведение идеи до промышленного образца.

Кроме того, государство должно помогать комплексному развитию системы науки и образования, восстановить отраслевую науку, дать возможность развиваться частному бизнесу и поддерживать предприятия государственного сектора. В настоящее время, большинство изменений в экономическом развитии страны носит деструктивный характер. «Российскую экономику не то что инновационной, а даже в современном понимании индустриальной назвать трудно. Объективные процессы, которые происходили в стране последние двадцать лет, специалисты определяют, как «деиндустриализацию». Этот тезис подтверждается различными исследованиями.

Так, сравнительной оценкой глобальной конкурентоспособности стран мира занимается Центр по изучению мировой конкурентоспособности Международного института развития менеджмента (IMD, Швейцария, Лозанна). В 2012 г. было произведено сравнение 59 стран мира по 300 критериям. В качестве критериев рассматриваются, в частности, эффективность деятельности правительства, эффективность отраслей экономики, эффективность бизнеса, развитость инфраструктуры и т.д. При этом 2/3 исследований, основаны на статистических данных, 1/3 – на итогах опросов. Наиболее конкурентоспособными странами признаны Гонконг, США и Швейцария. Россия заняла 48 место с показателем глобальной конкурентоспособности 55, при этом в 2009 этот показатель был равен 58, что указывает на отставание России от развитых стран по важнейшим направлениям развития. [14]

Что необходимо для преодоления такого положения? Многие экономисты, в частности Е.Ф. Чеберко [15], считают, что активизация человеческого фактора может быть достигнута за счет предоставления долгосрочных кредитов предприятиям, обладающим инновационным потенциалом, финансирования государством науки и образования, создания в стране реальной социальной

базы, которая могла бы стать основой инновационных преобразований. Безусловно, без этих условий развитие невозможно. Однако в настоящее время они в России не созданы.

В нашей стране развивается и достигает достаточно высокого уровня все, на что может повлиять и что может профинансировать индивидум лично. Индивидум может профинансировать обучение детей в наиболее эффективных ВУЗах, он может обучиться работе в сети Интернет, освоить аналитические методы исследований и программные продукты, он может выучить языки и, наконец, он может по своей природе быть человеком креативным, с большим потенциалом развития. Однако, государство, в настоящее время, не предпринимает шагов, необходимых для поддержки инновационного развития страны. Государство должно создать для коллективов инновационных предприятий систему гарантий, мотивов и стимулов для перехода к инновационной модели развития, а задачи эффективной организации инновационной деятельности, могут быть возложены на сами инновационные организации.

Подводя итог, выделим ключевые кадровые задачи инновационных организаций:

1. Подбор персонала в инновационную команду должен отвечать специфическим задачам инновационного процесса. Инновационная команда должна включать в себя не только узких специалистов, но и работников, обладающих такими характеристиками как способности к дивергентному мышлению, к ассоциациям, к аналогиям. Кроме того, широкий кругозор членов инновационной команды положительно влияет на эффективность инновационного процесса в целом. Помимо наличия названных личных качеств, участники инновационного процесса должны обладать определенными навыками ведения исследований и разработок. При этом российская специфика свидетельствует о том, что таким минимальным требованиям, как умение работать с компьютерными программами, работать в сети Интернет, находить необходимую информацию и владение иностранными языками в настоящее время удовлетворяют не все работники. В целом, навыки исследовательской работы и профессионального общения в инновационных сферах недостаточно развиты в российском бизнесе. Особенно это выражено в малом бизнесе, когда профессиональное общение на международном уровне наталкивается на языковой барьер.
2. Хаотичный творческий процесс создания новой идеи в дальнейшем должен сменяться четко структурированным этапом разработки нового продукта и доведение его до промышленного образца. Эффективная инновационная команда включает в себя участников, обладающих способностями как генерации идей, так и четкого выполнения последующих задач разработки продукта. В связи с этим организацию инновационного процесса следует базировать на распределении ролей между членами команды.
3. Особую роль в инновационном процессе играет межфункциональное общение как на уровне

фирмы, так и вне ее. А потому стимулирование инновационной активности невозможно без формирования многочисленных площадок для обмена знаниями: специализированные выставки и семинары, совместные исследовательские проекты, неформальные площадки для общения. Все это дает возможность получать информацию о новейших достижениях и разработках.

Открытость организаций позволяет достичь большего эффекта в инновационном развитии. Особенно это касается исследовательских и научных организаций, направленных на генерацию новых идей.

4. Одним из способов организации эффективного инновационного процесса является формирование сетевых структур, позволяющих использовать конкурентные преимущества различных организаций и сформировать среду, в которой обмен знаниями и генерация идей становятся, с одной стороны, общедоступными, а с другой стороны, направленными на реализацию единой цели.

#### Список литературы

1. Евневич М. Особенности управления персоналом в интеллектуальных и творческих организациях // Управление развитием персонала 2006, №3, С. 184-189
2. Коростышевская Е.М. Малые инновационные фирмы: характеристика и региональное развитие // Инновации 2012, №6 (164). С. 42-47
3. Российский работник: образование, профессия, квалификация: Моногр./под ред. В.Е. Гимпельсона, Р.И. Капелюшниковой: Нац. Исслед. Ун-т «Высшая школа экономики», - М: Изд. дом Высшей школы экономики, 2011.- 574 с.
4. Нестеренко Н., Цуканов Д. Инновационная политика России: региональный аспект // Вестник Санкт-Петербургского университета Сер. 5 Вып. 2 2012. С.79-90
5. Mednick, S. A. (1962). The associative basis of the creative process. *Psychological Review*, 69,22–232.
6. Управление инновациями: Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 237 с.
7. Taggar S. (2002) Individual creativity and group ability to utilize individual creative resources: a multilevel model. *Academy of Management Journal*, 45, 315–330.
8. Martinsen, Ø. (2004, August). The creative person profile. Paper presented at the 112th meeting of the American Psychological Association, Honolulu, Hawaii.
9. Hunter, S.T., et al., Hiring an innovative workforce: A necessary yet uniquely challenging endeavor, *Human Resource Management Review* (2012), doi:10.1016/j.hrmr.2012.01.001
10. Mumford, M. D., Supinski, E. P., Baughman, W. A., Costanza, D. P., & Threlfall, K. V. (1997). Process-based measures of creative problem-solving skills: V. Overall prediction. *Creativity Research Journal*, 10,77–85.
11. Руус Й., Пайк С., Фернстрём Л. Интеллектуальный капитал: практика управления / Пер. с англ. Под ред. В.К. Дерманова; ВШМ СПбГУ, - 3 –е изд.- СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2010 436 с.
12. Российский мониторинг экономического положения и здоровья населения НИУ-ВШЭ (RLMS-HSE)», проводимый Национальным исследовательским университетом – Высшей

школой экономики и ЗАО «Демоскоп» при участии Центра народонаселения Университета Северной Каролины в Чепел Хилле и Института социологии РАН.

13. Основные направления и факторы перехода к инновационной экономике/ Е.Ф. Чеберко, А.Г. Колмыков. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2011.- 227 с.

#### References:

1. Evnevich M. Features of personnel management in the intellectual and creative organizations [Osobennosti upravleniia personalom v intellektualnykh i tvorcheskikh organizatsiakh]. Management, / Personnel Development 2006, № 3 , pp. 184-189.
2. Korostyshevskaja E.M. Small innovative firms : characteristics and regional development [Malye innovatsionnye firmy: kharakteristika i regionalnoe razvitie ]. Innovations 2012 , № 6 ( 164). pp. 42-47.
3. Russian worker : education, occupation , qualification: mono [Rossiiskii rabotnik: obrazovanie, professiia, kvalifikatsiia]. Ed. V.E. Gimpelona, R.I. Kapeliushnikova: Nat . Issled. Univ "Higher School of Economics" M: Ed. House Higher School of Economics, 2011 . 574 p.
4. N. Nesterenko , D. Innovation policy Cukanov Russia : regional aspect [Nesterenko N., Tcukanov D. Innovatsionnaia politika Rossii: regionalnyi aspekt]. Vestnik St. Petersburg University , Ser. 5 issue . February 2012. P.79 -90.
5. Mednick, S. A. ( 1962). The associative basis of the creative process. Psychological Review, 69, 22-232.
6. Managing Innovation [Upravlenie innovatsiiami]: Per. from English. Moscow: Alpina Business Books, 2008 . 237 p.
7. 8. Taggar S. (2002) Individual creativity and group ability to utilize individual creative resources: a multilevel model. Academy of Management Journal, 45, 315-330.
8. Martinsen, Ø. (2004, August). The creative person profile. Paper presented at the 112th meeting of the American Psychological Association, Honolulu, Hawaii.
9. Hunter, ST, et al., Hiring an innovative workforce: A necessary yet uniquely challenging endeavor, Human Resource Management Review ( 2012 ), doi: 10.1016/j.hrmr.2012.01.001
10. Mumford, M. D., Supinski, E. P., Baughman, W. A., Costanza, D. P., & Threlfall, K. V. ( 1997). Process-based measures of creative problem-solving skills: V. Overall prediction. Creativity Research Journal, 10,77-85.
11. Ruus I., Paik S., Fernstrem L. Intellectual capital [Intellektualnyi kapital: praktika upravleniia]: Practice Management / Per. from English. Ed. VK Dermanov ; GSOM - 3rd ed. - St. Petersburg. Univ " Graduate School of Management ", 2010 436 .
12. Russian Longitudinal Monitoring health HSE (RLMS-HSE) », conducted by the National Research University - Higher School of Economics and ZAO " Demoscope "featuring Population Center , University of North Carolina at Chapel Hill and the Institute of Sociology [Rossiiskii monitoring ekonomicheskogo polozheniia i zdorovia naseleniia NIU-VShE].
13. The main directions and factors transition to innovation economy [Osnovnye napravleniia i faktory perekhoda k innovatsionnoi ekonomike]. E.F. Cheberko, A.G. Kolmykov. St. Petersburg. Univ StPSUEF 2011. 227 p.

Разместил 03/02/2014 от [yurri](#)

"Нестеренко Н.Ю., Крылова Ю.В. Ключевые задачи управления персоналом инновационной компании" | [Создать Аккаунт](#) | **0** Комментарии

Спасибо за проявленный интерес

Вы не можете отправить комментарий анонимно, пожалуйста [зарегистрируйтесь](#).