**ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ ПО УПРАВЛЕНИЮ  
ПЕРСОНАЛОМ ИННОВАЦИОННЫХ ОРГАНИЗЦИЙ**

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

Каковы особенности найма персонала в инновационных организациях?

Какими способами при найме можно выявить творческий потенциал работника?

Почему инновационные организации стремятся максимизировать разнообразие характеристик своих работников?

Почему стабильность персонала способствует инновационной деятельности?

Какие методы оценивания персонала стимулируют инновационную деятельность?

Как и какие стимулы следует применять для интенсификации инновационной деятельности?

Что влияет на формирование культуры инновационной организации?

Какие аспекты корпоративной культуры воздействуют на уровень инновационности организации?

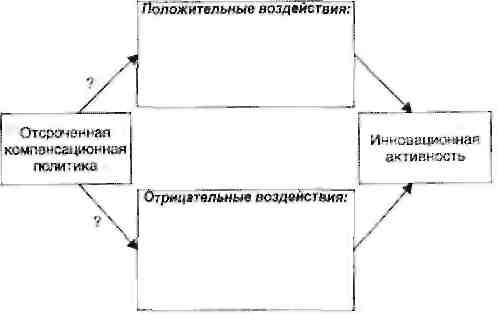
Каковы методы создания в организации климата, способствующего инновационной деятельности?

**ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ**

**1.** Проанализируйте влияние ротации персонала диверсифицированной инновационной компании, раскрыв возможные положительные эффекты и возникающие проблемы, в случае когда каждые пять лет менеджер среднего звена компании должен переходить либо в другое территориальное подразделение, либо в другую бизнес-единицу (т.е. сменять отраслевую принадлежность).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Положительные эффекты |  | Проблемы, возникающиев результате |
| ротации персонала инновационной компании | | |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

**2.**Предположим, что ваша организация придерживается отсроченной компенсационной политики, т.е. зарплата сотрудников ставится в зависимость от стажа работы в данной организации. Какие, по вашему мнению, положительные и отрицательные воздействия оказывает такая политика на инновационную активность?



**3.** Страх как средство управления, по вашему мнению, является в большей степени движущим фактором инновационной деятельности, способным стимулировать и поддерживать ее, или барьером на пути разработки и реализации инноваций, который препятствует и сдерживает участие работников в инновационной деятельности? Приведите свои доводы, раскрывающие каждую из двух сторон воздействия страха на инновационную деятельность, и подведите итог («баланс» ваших аргументов), показывающий, как вы намерены использовать страх в своей инновационной и управленческой деятельности.

|  |  |
| --- | --- |
| Страх как средство управления является | Обосновани*е* |
| Стимулом инновационной деятельности |  |
| Барьером на пути разработки и реализации инноваций |  |
| «БАЛАНС» ваших аргументов, показывающий, как вы намерены использовать страх в своей инновационной и управленческой деятельности |  |

**4.** Какие, по вашему мнению, мотивы определяли поведение и решения, принимаемые каждым из участников описанной ниже истории (конкретной ситуации)?

Конкретная ситуация (история).

Человек, жизнь которого составила основу этого примера, - это Честер Карлсон, изобретатель ксерокопирования. Он родился в начале XX в. и гораздо раньше других понял, что возможно разработать способ производства фотокопий любого документа на листе бумаги. После нескольких лет экспериментирования он в 1938 г. добился производства фотокопий в лабораторных условиях. Он назвал этот процесс ксерографией и в конце 1930-х гг. получил первые патенты на этот процесс.

Будучи американцем, он попытался предложить свою идею гигантам американской промышленности. Он обратился в наиболее инновационные, высокотехнологичные компании того времени - IBM*,* Kodakи многие другие. Но все они отвернулись от этих идей. То ли они не верили в эти идеи, то ли боялись, что в случае успеха пострадает их основной бизнес.

Но Карлсон был очень настойчивым. В конце 1940-х гг. он, наконец, нашел небольшую компанию, которая согласилась инвестировать в его идеи. Это компания называлась Haloid.Позже она решила поменять название на Xeroxи стала одной из самых блистательных, наиболее успешных американских компаний 1950-60-х гг. Она далеко обогнала своих конкурентов по масштабам и доходности. Так было до 1970-х гг., когда была разрушена всемирная монополия компании Xeroxна рынке копирования.

По-видимому, Карлсон никогда не смог бы упорствовать так долго, если бы он не руководствовался общими представлениями о технологическом развитии и месте в нем его изобретения. Он видел потребность, которую знал, как удовлетворить, поэтому он был настойчив в реализации своих представлений.

Чтобы лучше понять мотивы каждой из участвующих в этой истории сторон, давайте поставим себя на место Честера Карлсона. Итак, представьте себе, что вы являетесь молодым изобретателем, и у вас есть революционная идея о принципиально новой продукции, и вы знаете, как эту идею претворить в жизнь. Вы уже проверили и убедились, что технически идея вполне осуществима, но вам нужны партнеры для развития и реализации идеи, поскольку создание и реализация коммерческой модели требует гораздо больше финансовых ресурсов, чем есть в вашем распоряжении. Вам необходимо найти компанию, которая инвестирует средства в развитие вашей идеи и реализует ее в рыночной продукции.

Поэтому вы, молодой изобретатель, обращаетесь в известные высокотехнологичные инновационные компании и предлагаете им свою идею. Но вы с удивлением обнаруживаете, что они отвергают вашу идею.

Почему они так поступают? Они боятся, что ваша продукция не будет достаточно качественной, что ее не смогут продавать? А может, они боятся, что новая продукция «поглотит» ту, которую компания успешно производит? Что останавливает компании инвестировать средства в развитие вашей идеи?

В конце концов, вы находите небольшую компанию, которая готова попытаться произвести новую продукцию, развивая вашу идею. Инвестиции в развитие вашей идеи являются для этой компании основными. Эта малая компания не играет ведущей роли на рынке, где будет продаваться ваша новая продукция. Ее руководство смело решило попытаться создать новый продукт. Оно оценило коммерческий и технический смысл вашей идеи и решило инвестировать в нее свои средства. Компания разделяет ваши взгляды на тенденции развития продукции и вашу оценку коммерческого смысла идеи, ее шансов на успех. Компания руководствуется не страхом, а общими представлениями о развитии продукции, ее вкладе в удовлетворение потребностей людей и вознаграждении, которое она может получить за этот вклад. Конечно, компания опасается потерять свои деньги, если новая продукция окажется неудачной, но она действует, несмотря на свой страх.

Созданная в результате этого сотрудничества продукция пользуется большим успехом на рынке. Успех оказывается более значительным, чем предполагали вы и менеджеры небольшой предпринимательской компании, реализовавшие вашу идею в конкретной продукции.

Чем вы, молодой изобретатель, руководствовались в своих действиях? Боялись ли вы потерять свои средства к существованию, стать безработным? Почему вы потратили так много времени на свое изобретение, хотя оно не имело отношения к вашей текущей работе?

|  |  |
| --- | --- |
| СТОРОНЫ, участвующие в описанной истории | МОТИВЫ, которые определяли поведение и решения |
| Молодой изобретатель |  |
| Известные высокотехнологичные компании |  |
| Малая предпринимательская компания |  |