

# Человеческий фактор в инновациях



*доцент Федорова Фариды Шариповны*

# Что позволяет компаниям держаться на плаву?

Средний срок жизни компаний=15 лет.

15% доживают до 30 лет

5%  $\geq$  50 лет

Секрет долгожительства?

Компании - серийные инноваторы;

- Непрерывное переосмысление бизнес-процессов;
- Умение быстро адаптироваться к меняющимся условиям рынка;

Ли Якокка - «Все хозяйственные операции можно в конечном счете свести к обозначению тремя словами: люди, процессы, продукты».

# Объект изучения: человеческий фактор в инновациях.

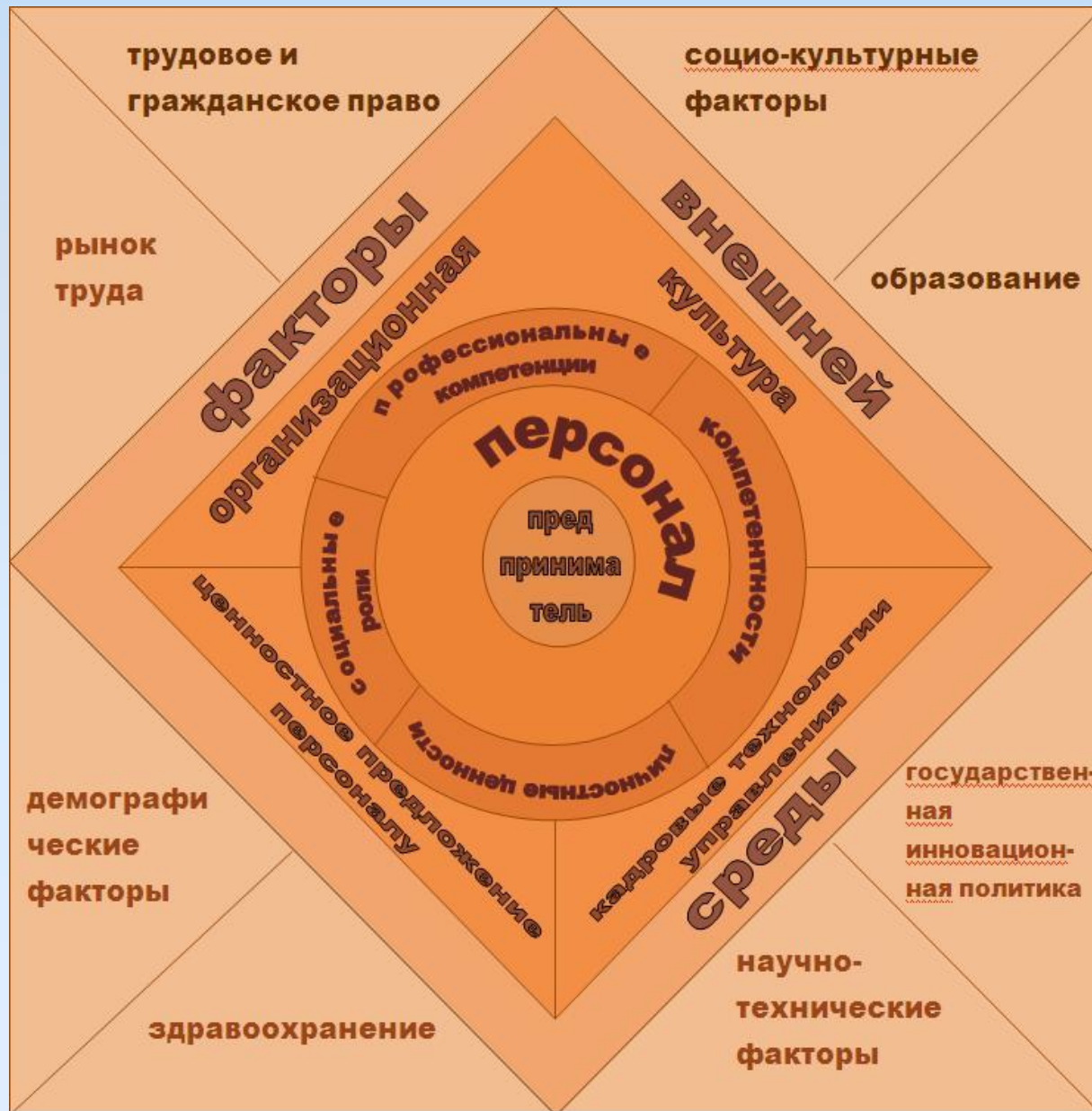
Предметные области

## Инновации в HR-технологиях

- Поиск
- Подбор
- Мотивация, стимулирование
- Оценка
- И тд.

## Персонал в инновационных компаниях

- Особенности подбора, мотивации, оценки и т.д.
- Корпоративная культура в контексте стратегических инноваций
- Командный менеджмент
- Start – up и далее по жизненному циклу. Издержки роста
- Технологии роста продуктивности(дизайн-мышление в бизнесе, IT-технологии, коммуникации, лидерство, стрессоустойчивость и т.д.



# Управлять «иными». В чем особенности ???

- Творческая работа плохо поддается регламентации.
- Персоналу интеллектуальной сферы сложно ставить цели и задавать стандарты качества.
- Процесс работы сложно контролировать и оценивать.

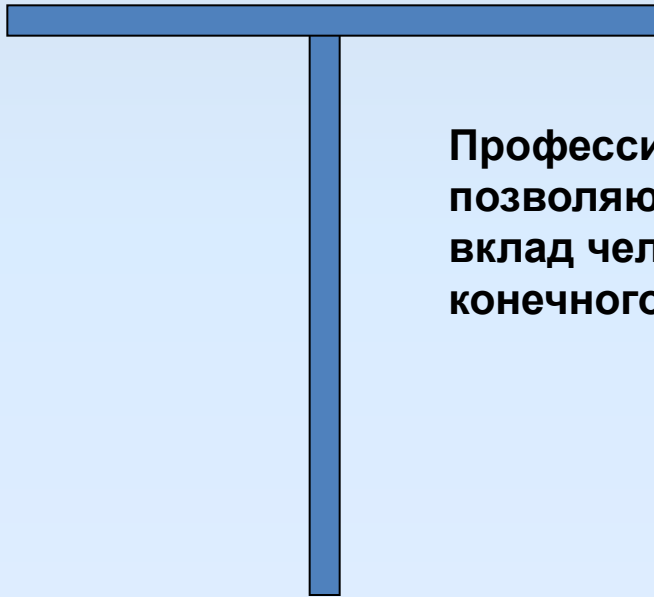
# Какими принципами руководствоваться?

- **Отбор!!!** Сформированные базовые навыки интеллектуальных профессий с трудом поддаются изменениям.
- **Мотивация шире, чем просто вознаграждение.** Акцент на внутреннюю мотивацию и вовлеченность.
- Поддержка, свобода, ----- высокая планка требований к
- доверие проявлению перфекционизма
- **Руководитель – обладатель экспертных знаний и навыков, профессионал.**
- **Активное перемещение людей. Ротация. Новые задачи и области исследований, разработок.**

# Кто? Как?

- Т-образная личность

Способность пересекать в своей работе  
границы отдельных дисциплин



Профессиональные навыки,  
позволяющие вносить существенный  
вклад человека в достижение  
конечного результата

Многодисциплинарные команды



Междисциплинарные команды

# Оптимальная пропорция

Около 50% людей обладают смешанным типом мышления, остальные 50% относятся к одному из трёх чистых когнитивных типов. Для успешных команд разработчиков характерна определенная пропорция каждого из типов.



•

- **Творческие личности**

Рождают инновационные идеи, но не всегда уделяют внимание практической стороне дела - **20-30%**

### **Конформисты**

Поддерживают творческих людей, налаживают взаимодействие в команде и вселяют в коллег уверенность в собственных силах. В идеале сотрудников этого типа должно быть **10-20%**

- **Люди, уделяющие внимание деталям**

Прекрасно контролируют бюджет, но боятся любого риска. В идеале сотрудников этого типа должно быть не более **10%**

# Классификация персонала организации с точки зрения восприятия инновационных изменений.

## Персонал компании

## основные группы потребителей

- Инноваторы
- Сторонники нововведений последователи 17%
- -----
- Колеблющиеся по отношению к нововведениям 35%
- Нейтралисты 35%
- Скептики
- Консерваторы

Новаторы 3%

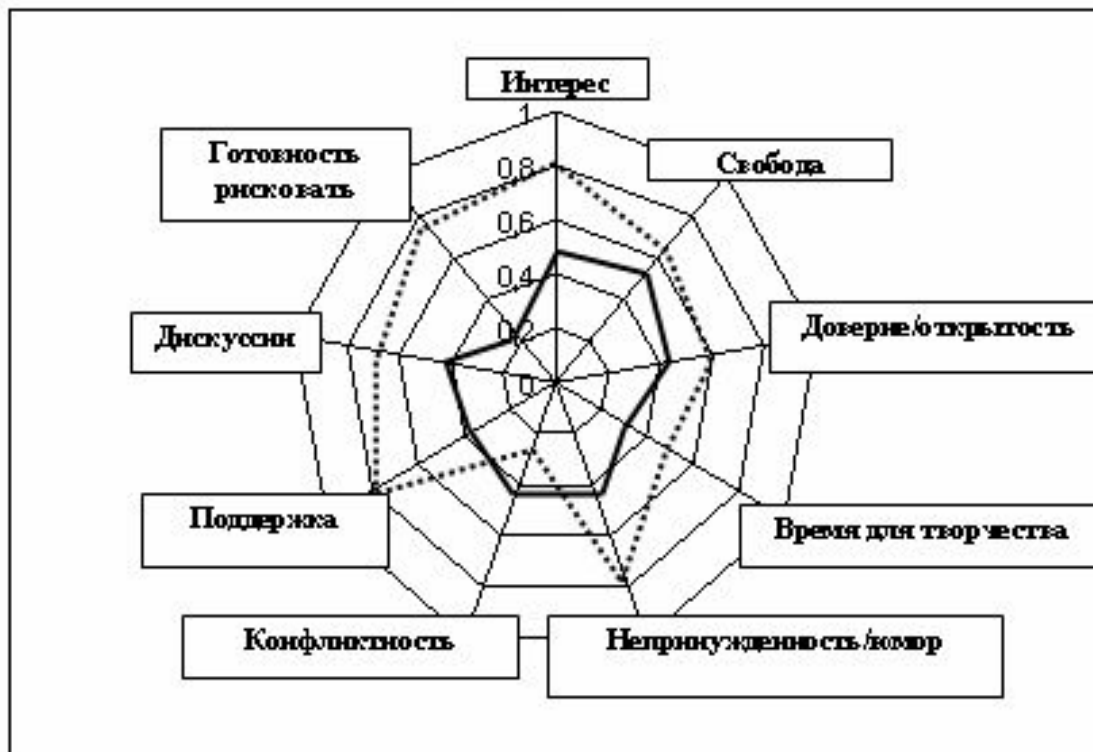
Ранние

Раннее большинство

Позднее большинство

«Узальни» 10%

# Особенности персонала инновационной компании

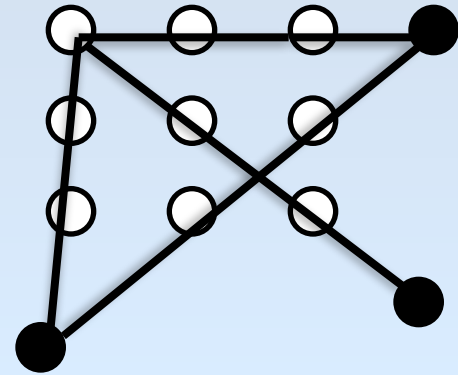
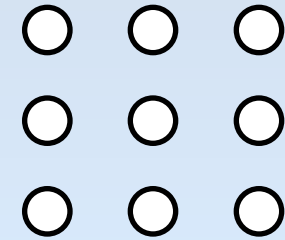
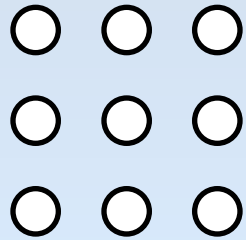


..... - 10 инновационных организаций

— - 5 традиционных организаций

Генри Хейлс, профессор стратегического и международного менеджмента Лондонской школы бизнеса

# “Out of the box thinking”



# Мотивация персонала на российском рынке труда

## Факторы мотивации

- Деньги – 76%
- Возможность карьерного роста – 45%
- Комфортная атмосфера – 35%
- **Масштабные и интересные задачи-35%**
- «белая зарплата» и трудовой договор – 34%
- **Возможность обучения за счёт компании – 22%**
- Имидж компании – 18%
- Карьерный рост без повышения зарплаты – 17%
- Возможность зарубежных командировок – 16%
- Профессионализм коллег – 16%
- Гибкий график – 11%
- Удобное расположение – 10%

# С чем готовы мириться сотрудники, если «деньги» устраивают

- С рутинной работой – 38%
  - С регулярными переработками – 37%
  - С отсутствием карьерного роста – 21%
  - С неофициальным трудоустройством – 16%
  - С отсутствием социальных гарантий – 15%
  - С плохими отношениями в коллективе – 6%
  - С плохими отношениями с руководством – 4%
  - С любыми негативными явлениями на работе – 4%
- 
- «Деньги» не сильный мотиватор – 19%
- 

Источник: опрос агентства Kelly services 6300 человек

<http://www.vedomosti.ru> 18/10/2012

# «Три пространства инновации»

- 1) Вдохновение
- 2) Рождение идей
- 3) Реализация



---

Источник: Тим Браун «Дизайн мышление в бизнесе»

# Доверие как основа инновационного развития организации.



- **Четыре линии доверия.**
- **Доверие «сверху вниз»** — от менеджеров к рядовым сотрудникам. Определяет готовность руководителей к делегированию.
- **Доверие «снизу вверх»** — от рядовых сотрудников к менеджерам. ключевых факторов, определяющих лояльность сотрудников. Без доверия «снизу вверх» нет инициативы, вовлеченности, лояльность выражена слабо, а следовательно, удерживать сотрудников приходится деньгами.
- **Доверие по горизонтали** - между сотрудниками одного уровня управления. Отсутствие доверия порождает разрывы между функциями, утаивание информации, замыкание (феодализацию) структурных единиц.
- **Доверие по внешнему контуру** - между компанией и ее



# Принципы нового подхода к мышлению (дизайн-мышление)

- Сотрудничество, усиливающее, а не подавляющее творческие силы отдельных людей
- Подход сфокусированный на результат, но в то же время гибкий и готовый к ответам на неожиданные возможности
- Подход, сфокусированный не только на оптимизацию социального, технического или делового компонента решения, но и на приведении их в гармоничное равновесие

# Постулаты инновационной культуры

- Лучше просить прощения «после», чем разрешения «до».
- Записка на двери «Ушел в кино за новыми идеями» не повод для увольнения.
- Ваша идея кажется не настолько безумной, чтобы считать ее инновационной и т.д.

# Цель исследований

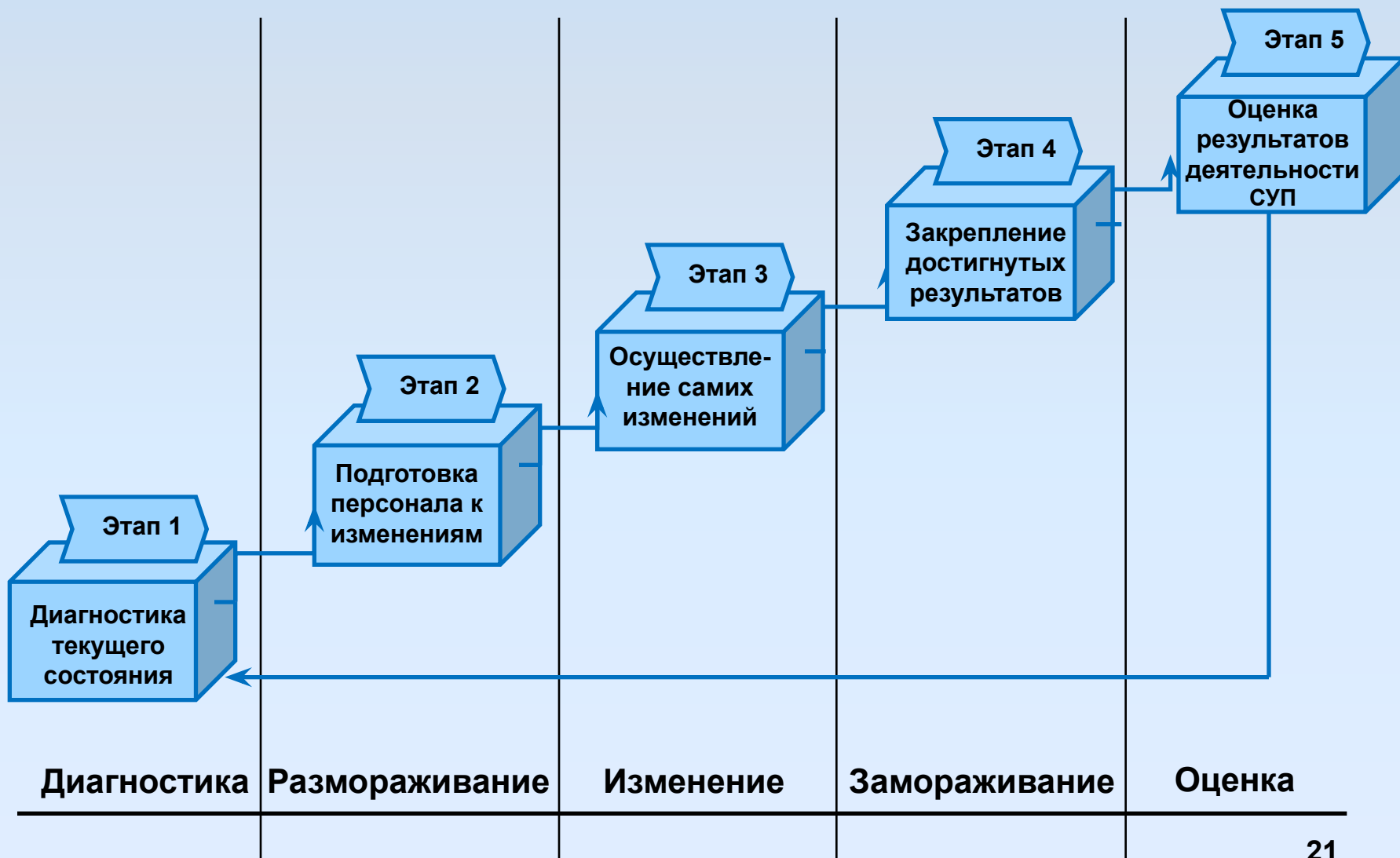
разработка современной системы управления персоналом, эффективно функционирующей в инновационных компаниях

## Актуальные проблемы

- Современные инструменты системы управления персоналом.
- Модель управления персоналом в условиях роста бизнеса и проведения инновационных изменений;
- Организационная культура компании в контексте стратегических инноваций.
- Оценка персонала в инновационной компании. Идеология и эффективный инструментарий.
- Стратегическое лидерство. Управление людьми и командами. Мотивация на инновации.
- Дизайн-мышление в бизнесе как инновационный подход к росту конкурентности и эффективности предпринимательской деятельности.

- 
- Пример: Тема- **Управление персоналом в условиях инновационных изменений в компании**
  - **Объект исследования** – динамика состояния персонала в условиях инновационных изменений.
  - **Предмет исследования** – система управления персоналом, адаптированная к процессу изменений.
  - **Логика исследования**
    - ✓ Инновации в контексте развития системы управления изменениями
    - ✓ Построение эффективной системы управления персоналом в условиях инновационных изменений на основе разработки пошаговой модели
    - ✓ Исследование практики применения элементов пошаговой модели управления персоналом в условиях инновационных изменений

# Пошаговая модель управления персоналом в условиях инновационных изменений



Этап 1

**ДИАГНОСТИКА**

Этап 2

**РАЗМОРАЖИВАНИЕ**

Этап 3

**ИЗМЕНЕНИЕ**

Этап 4

**ЗАМОРАЖИВАНИЕ**

Этап 5

**ОЦЕНКА**

**Модель диагностики Надлера-Ташмена**

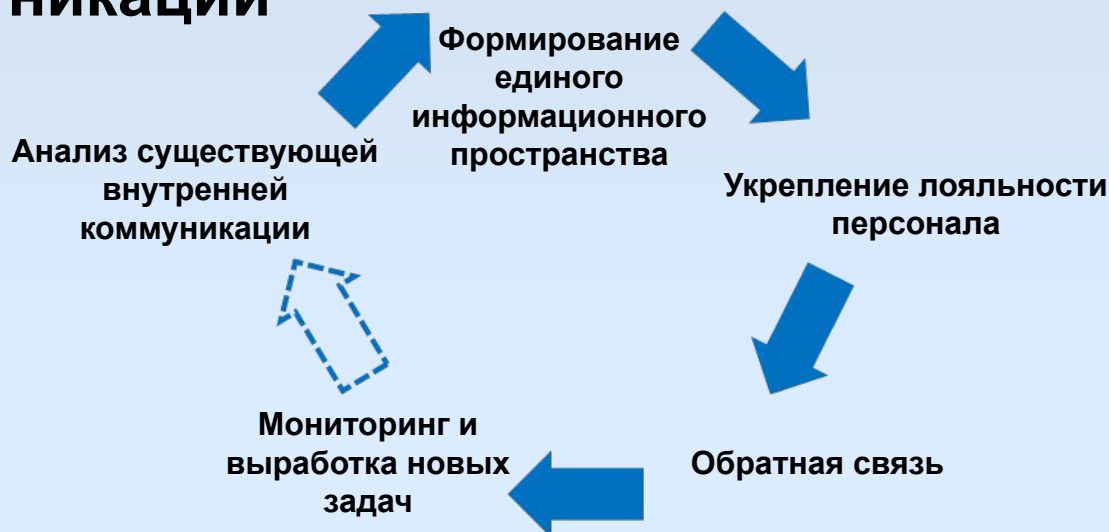
**Диагностика поля сил Левина**

**Матрица оценки инновационности  
процессов HRM**

**Диаграмма причинно-следственных связей**

**Матрица «востребованность на рынке  
труда – востребованность для компании»**

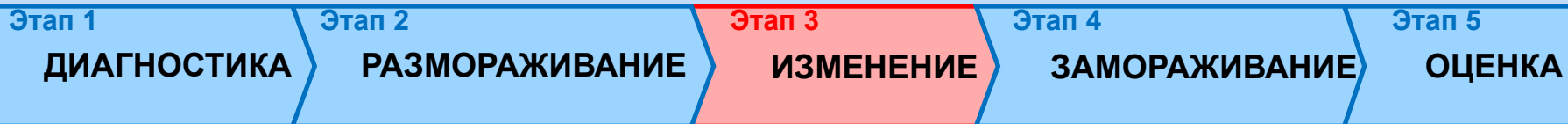
- **Формирование команды лидеров**
- **Построение эффективной внутренней коммуникации**



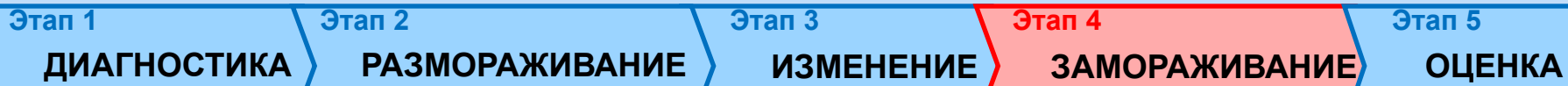
**сопротивление сотрудников снижено и они подготовлены к изменениям**

- **Формирование программы профессиональной адаптируемости**

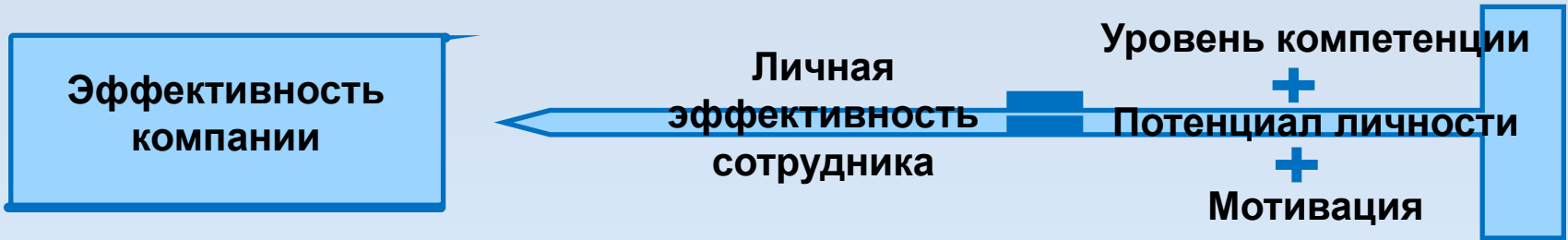
оценка конкурентных навыков + непрерывное обучение + построение карьеры







- Применение системы оценки персонала, ориентированной на результат



- Пересмотр личных договоров
  - ✓ формальный аспект
  - ✓ психологический аспект
  - ✓ социальный аспект

- **Формирование банка знаний**



Этап 1

ДИАГНОСТИКА

Этап 2

РАЗМОРАЖИВАНИЕ

Этап 3

ИЗМЕНЕНИЕ

Этап 4

ЗАМОРАЖИВАНИЕ

Этап 5

ОЦЕНКА

- определение степени достижения заявленных на этапе «диагностика» целей и задач в соответствии с новым видением компании;
- определение эффективности работы системы управления персоналом в инновационных условиях.



# Применение элементов пошаговой модели управления персоналом на практике



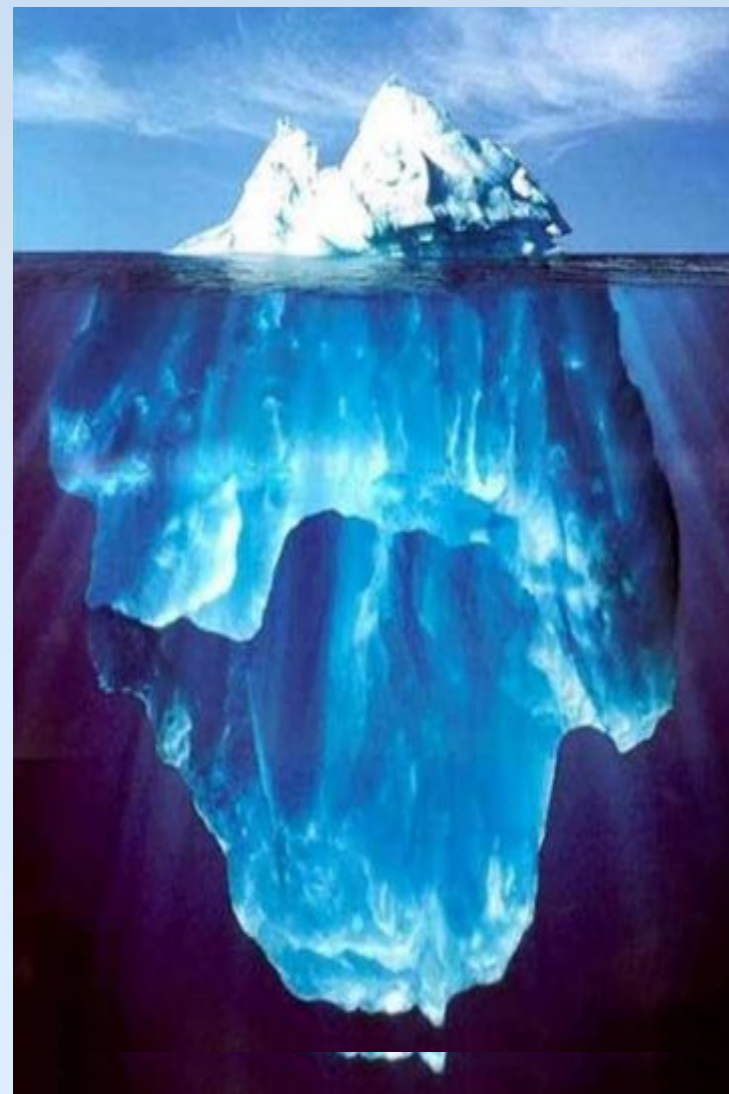
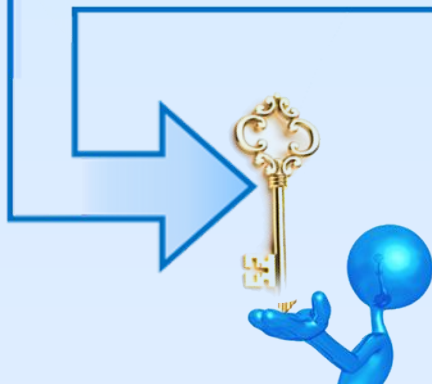
- ✓ предложенные инструменты применяются на практике
- ! ✓ необходим комплексный подход

# Научная новизна работы

- обобщение исследований в области классификации изменений;
- определение особенностей инновационных изменений;
- систематизация основных подходов к управлению изменениями в соответствии с классическим подходом и методологией Курта Левина;
- разработка пошаговой модели управления персоналом, учитывающей особенности формирования и реализации кадровых технологий в условиях проведения инновационных изменений.

# Заключение

- ✓ Система управления персоналом должна быть не только готова к изменениям в организации, но и сама меняться, адаптируясь к непрерывным изменениям в компании
- ✓ Для реализации процесса управления персоналом в условиях инновационных изменений необходим системный комплексный подход



**Спасибо за внимание!**  
**Вопросы?????**

