

## Литература

1. Шевырев А.В., Михеев В.А., Федотова М.А. Системное управление командной работой: принципы, технологии, методики, программное обеспечение. <http://ewrikasmc.ru/>, 2012.
2. Федотова М.А., Шевырев А.В. Командная модель трансформирующего лидерства как ключевой фактор успеха в управленческом проектировании. Сборник трудов ГУУ, 2012.
3. Михеев В.А., Федотова М.А., Шевырев А.В. О надсетевом феномене креативности как ноосферном явлении. <http://ewrikasmc.ru/>, 2012.
4. Михеев В.А., Шевырев А.В. Единое креативное поле как мета-условие командной креативности. <http://ewrikasmc.ru/>, 2009.
5. Дилтс Р.Д., НЛП: Управление креативностью., М., Литер, 2003, с. 350.
6. Михеев В., Федотова М., Шевырев А., Рабочая команда как сетевая структура индуцирующая единое креативное поле, академический бизнес журнал «Экономические стратегии» №5, 2013. – с. 64-67.
7. Огурцов А.П. Венский кружок и переход от физикализма к пробабилizmu // <http://vox-journal.org/content/vox6ogurcov.pdf> (VOX-journal, 2009, вып. 6).
8. Павлов К.А. О природе логических рассуждений. М.: ИФ РАН, 2010.
9. Синюк В.Г., Шевырев А.В. Использование информационно-аналитических технологий при принятии управленческих решений. М., Экзамен, 2003.
10. Сорос Дж. Алхимия финансов. М., Инфра, 1996.
11. Хайек Ф., Контрреволюция науки. Этюды о злоупотреблении разумом. М., 2003.
12. Шевырев А.В. Технология творческого решения проблем. т. 1, с. 174. Белгород, Крестьянское дело, 1995.
13. Шевырев А.В. Технология творческого решения проблем. т. 2, с. 113. Белгород, Крестьянское дело, 1995.
14. Шевырев А.В. Креативный менеджмент: синергетический подход. Белгород, ЛитКараВан, 2007.
15. Стефанов Н. Мультипликационный подход и эффективность. М; Издательство политической литературы, 1980.
16. Де Боно Э. Создай себе удачу. Минск, Попурри, 1999.

## ТРАНСПАРЕНТНАЯ СИСТЕМА ВНУТРЕННИХ КОММУНИКАЦИЙ КАК РЕСУРС ПОВЫШЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ГОТОВНОСТИ ПЕРСОНАЛА

**Т.В. Целютина,**

*кандидат социологических наук,*

*доцент кафедры управления персоналом, НИУ «БелГУ»*

Переход России к экономике инновационного типа сделал очевидной потребность в модернизации, затрагивающей социальную, социокультурную, технологическую, кадровую сферы организации. Реализация модернизационной стратегии, как взвешенного и комплексного плана развития, может создать предпосылки перехода организаций к уровню новых знаний, информационному открытому каналу взаимодействий, повысить конкурентоспособность в условиях глобализации.

Важнейшим фактором формирования инновационной экономики становится совершенствование системы образования как основы стимулирования экономического роста и социального развития общества, благополучия граждан и безопасности страны. Сегодня особую значимость приобретают динамические способности высших учебных заведений, позволяющие им максимально использовать свой образовательный, научный,

инновационный потенциал для решения актуальных проблем кадрового обеспечения отраслей экономики, подготовки востребованных и конкурентоспособных специалистов для научной и инновационной сфер деятельности. Как следствие, необходимость включенности всего персонала в систему организационных изменений.

*Инновационный потенциал персонала организации* – это способность персонала к позитивно-критическому восприятию новой информации, к приращению общих и профессиональных знаний, выдвижению новых конкурентоспособных идей, нахождению решений нестандартных задач, новых методов решения традиционных задач, использованию знаний для предвидения, практической материализации новшеств [1]. Интегральная оценка инновационного потенциала персонала определяется отношением персонала к предстоящим и происходящим изменениям; *состоянием процессов демократизации управления и информационного обеспечения инновации*; отношением руководителей к инновациям и их способностями к работе в изменившихся условиях; уровнем профессиональной подготовки персонала; состоянием социально-психологического климата трудового коллектива; степенью удовлетворенности новыми условиями, содержанием и оплатой труда. Инновации в организации требуют нововведений в кадрах, что должно способствовать формированию работника современного типа, обладающего, по мнению американских предпринимателей, целой группой качеств, в т. ч. инновационного характера [2]. Первая группа этих качеств, характеризующая *инновационную готовность персонала к работе*, включает: интеллектуальное развитие и быстроту овладения знаниями; профессиональную компетенцию, потребность не отставать от жизни; творческий, инициативный подход к работе, изобретательность и разносторонность; способность к разработке программ повышения качества продукции, роста производительности, снижения издержек; стремление к рационализации процесса труда, но знание меры; способность к самообразованию и саморазвитию. Вторая группа характеризует инновационно-мотивационные качества работника: самостоятельность и внутренний характер мотивов к труду, инициативу, работу без понукания, высокое чувство долга; работу вопреки препятствиям; желание на деле проверить свои способности в разрешении проблем; критический склад ума и высокую степень любознательности; энергичность и эффективность труда; веру в то, что за хорошо выполненную работу будет и хорошая оплата; стремление выполнить работу лучше, чем от него ожидают (чувство превосходства в труде). Третья группа характеризует инновационное отношение к труду: ориентацию на высокие стандарты качества труда; творческое отношение к работе; уверенность и последовательность при реализации нововведений; готовность к неожиданным решениям и новым установкам; гибкость и восприимчивость ко всем переменам на производстве. Четвертая группа требований характеризует общечеловеческие и личностные качества работника - новатора: знание своих слабых и сильных сторон; стремление постоянно набираться опыта; наличие здоровых амбиций и стремления к профессиональному росту; стремление обмениваться идеями и опытом.

Опираясь на данный портрет работника с высокими инновационными качествами, необходимо постоянно поддерживать в организации открытые безкоррупционные коммуникационно-информационные каналы взаимодействия между звеньями управления, подразделениями и отделениями, между элементами внутренней и внешней среды организации.

На наш взгляд, в современных организациях, в качестве стратегических и оперативных мероприятий, способных создать эффективную систему профилактики и преодоления сопротивления персонала организационным изменениям могут быть выделены:

- мероприятия, направленные на *повышение инновационной готовности персонала*;
- мероприятия, направленные на *увеличение количества сотрудников, имеющих высокий уровень инновационности* и приверженности к организации;
- мероприятия, направленные на *системное и эффективное внедрение инноваций*;

– мероприятия, направленные на *развитие консалтингового и экспертного ресурса*, призванного, во – 1, обеспечивать взаимодействие персонала с руководителями, оказывать независимое влияние на органы управления, во – 2, соучаствовать в организационных изменениях и выступать в роли их катализаторов. Специалисты в области консалтинга, менеджеры высшего уровня должны быть призваны, на основе сопоставления позиций, инновационных установок и обмена мнениями, оценки организационных изменений и выработки консультационных рекомендаций, которые отражают интересы, подчеркнем, всех, участников взаимодействия – усилить включенность, готовность персонала к инновациям. Таким образом, персонал, обладающий соответствующими высокими консультационно-экспертными знаниями должен получить возможность, при поддержке высшего руководства, аккумулировать свои знания (предоставлять услуги) в различных сферах деятельности организации.

Определим наиболее востребованные мероприятия, направленные на повышение инновационной готовности персонала.

Предмет авторского исследования – условия преодоления сопротивления персонала организационным изменениям инновационного развития НИУ «БелГУ» г. Белгород (эмпирический анализ 2012 г.).

На наш взгляд, к *организационным мероприятиям*, способствующим снижению сопротивления персонала и *повышению установок инновационного поведения* целесообразно отнести:

1. Децентрализация управления;
2. Развитие прозрачной системы внутренних коммуникаций при реализации организационных изменений;
3. Периодический мониторинг:
  - удовлетворенности трудом персонала;
  - уровня стресса;
  - уровня и структуры мотивации;
  - инновационной готовности с проведением, при необходимости корректирующих мероприятий;
4. Повышение управленческой культуры. Формирование инновационной организационной культуры;
5. Повышение благоприятности социально-психологического климата в подразделениях;
6. Поддержка командной работы.

Определим *организационные условия* преодоления сопротивления персонала:

- Успешность организации;
- Достойная заработная плата;
- Открытость информации. Диалог руководства с коллективом по существенным приоритетным направлениям деятельности. Профессиональное и честное общение руководства с подчиненными всех уровней стратегических целей и задач;
- Лояльность персонала;
- Ситуационность стиля управления;
- Высокий уровень делегирования полномочий.

Рассмотрим представленные мероприятия, делая акцент на определении ведущего условия преодоления сопротивления персонала организационным изменениям:

*Предлагаем мероприятия – уровень – «Нисходящие коммуникации».*

- 1) Внутрикорпоративные Интернет-порталы; корпоративные газеты и Интернет-издания;
- 2) Доски объявлений;
- 3) Изготовление и трансляция презентационных и информационных аудио- и видеоматериалов (например, видеобращение ректора);
- 4) Блоги деканов факультетов на университетском сайте;
- 5) Для постоянной обратной связи с коллективом сформировать Общественный совет – по принципу Общественной палаты;

6) Регулярные информационные совещания в первичных трудовых коллективах  
*Предлагаем мероприятия – уровень – «Восходящие коммуникации».*

1) В каждом институте - Ящик (рационализаторских) предложений;

2) Регулярные встречи руководства с трудовым коллективом;

3) Личные встречи руководства с сотрудниками (например, в форме совместных деловых бесед (с чаепитием);

4) Регулярные мониторинги, опросы сотрудников (1 раз в год);

5) Интервью при увольнении, анкеты, заполняемые увольняющимися сотрудниками;

6) Обсуждение проблем вуза в ходе внутрикорпоративного обучения – на тренингах и семинарах, коуч-сессиях.

*Предлагаем мероприятия – уровень – «Горизонтальные коммуникации».*

1) Дни кафедр, дни корпоративной культуры (раз в 3 месяца одна из кафедр Института проводит круглый стол для сотрудников других кафедр, на котором участники знакомятся с реализуемыми в Институте, в целом в вузе процессами и проектами, могут проконсультироваться и задать вопросы;

2) Ежегодные ярмарки идей (каждая кафедра готовит постер с презентацией передового опыта, новаторский идей, уникальных знаний своих сотрудников; затем организуется процедура ознакомления с постерами друг друга, ранжирование кафедр по заинтересованности остальных участников в их опыте и знаниях;

3) Внутрикорпоративные инновационные конкурсы. Социальные сети, объединяющие сотрудников. Тематические группы (форумы, блоги) в Интранете по ключевым организационным проблемам, актуальным и для руководителей, и для рядовых сотрудников;

4) Ротации, стажировки работников в подразделениях друг друга;

5) Обеды знаний по субботам (одночасовой обед или чаепитие, сопровождающиеся короткими рассказами о «трудных случаях», рассказами о новых идеях и методах работы);

6) Создание внутреннего сайта каждой инновационной команды с краткими личными данными сотрудников, описанием уникальных знаний и опыта, которыми обладают участники, а также «стола вопросов» - страницы, на которой любой сотрудник компании может обратиться к команде с вопросом или просьбой о помощи

7) Регулярная оценка кафедр или проектной команды его/ее внутренними сотрудниками (рейтинг и вознаграждение команд по критерию «удовлетворенность внутренними сотрудниками»).

На наш взгляд, внутренние коммуникации это инвестиции в благополучие и стабильность, эффективный ресурс повышения инновационной готовности персонала. Актуальные внутренние коммуникации должны быть простыми, открытыми и понятными, регулярными, своевременными и достоверными. Должны давать исчерпывающую информацию и улучшать психологический климат в коллективе. Система внутренних коммуникаций будет полноценно функционировать, если использовать информационные, аналитические, коммуникативные и организационные инструменты. Информационные инструменты – это внутренний сайт, доска объявлений, рассылка сообщений, корпоративные СМИ и др. Аналитические инструменты – это опрос, анкетирование, фокус-группа и др. Коммуникативные инструменты – это различные корпоративные мероприятия (консалтинг, коучинг, тренинги, обучение), система адаптации персонала. Организационные инструменты – это совещания, собрания, разработка корпоративных стандартов [3]. Обязательно следует поддерживать стратегию в области внутренних коммуникаций, контролировать потоки новой информации и управлять ими с целью поддержания позитивного имиджа организации и повышения ее общей управляемости.