

### **РОЛЬ ИННОВАЦИЙ В ФОРМИРОВАНИИ ПОЛОЖИТЕЛЬНОГО ИМИДЖА ОРГАНИЗАЦИИ**

**Бабинцева Е.И.,**

*к.э.н., доцент кафедры управления персоналом, НИУ «БелГУ»*

**Серкина Я.И.,**

*к.с.н., ст. преподаватель кафедры управления персоналом НИУ «БелГУ»*

Каждая компания стремится быть успешной на рынке. Она выстраивает своё предназначение, миссию, идеологию. Выбирает свои цели и стратегии, а так же тактические действия, которыми будет руководствоваться. Однако чаще забывает, что часть нашего представления о товаре или фирме строится через образ компании и его персонал. И имидж компании нужно, в первую очередь, поддерживать и в глазах сотрудников: персонал тоже должен иметь информационное взаимодействие с компанией для того, чтобы они могли разделять корпоративную философию, поддерживать стандарты качества, продукции, услуг и так далее. Также нужно иметь в виду, что сотрудники - носители информации о компании во внешнюю среду. И то, какую информацию вы им будете сообщать, во многом определит, что они будут говорить о компании. Конечно, нужно понимать, что если зарплата не платится, но при этом рассылаются победные релизы об успехах, говорить все равно будут о первом. Внутрикorporативный пиар, по сути - управляемая деятельность по развитию корпоративной культуры организации.

Инновация—нововведение, новшество, которое стало предметом освоения и внедрения. Что представляют собой инновации во внутрикorporативной работе в настоящий момент? Прежде всего, это инновационный подход к самому персоналу как таковому. Персонал перестали видеть как серую массу, в каждом сотруднике видят индивидуальность. Такого подхода требует рынок. Нельзя сказать, что кадровые службы всех предприятий уже смогли перестроиться и работают в этом ключе, но явные сдвиги в этом направлении наблюдаются.

Видение каждого сотрудника как индивидуальности дает толчок таким направлениям в работе внутрикorporативного пиарщика, как разработка эффективной системы аттестации персонала, разработка системы мотивации работников, управление деловой карьерой сотрудника и др. Но главное заключается в создании особой инновационной атмосферы в компании. Об это много говорят зарубежные специалисты в области управления, а сейчас к осознанию этой проблемы пришли и российские управленцы.

Рассматривая инновацию в управлении персоналом, можно сделать вывод о том, что она обладает особенностями, присущими всякому нововведению вообще. Во-первых, изменения в системе управления персоналом нацелены на решение определенных проблем, в соответствии со стратегией развития организации. Во-вторых, невозможно заранее определить точный результат, к которому они могут привести. В-третьих, изменения в системе управления персоналом могут вызвать конфликтные ситуации, связанные с сопротивлением работников, неприятием ими нововведений. И, наконец, изменения управления персоналом дают мультипликационный эффект, т.е. вызывают ответные изменения в остальных подсистемах организации, благодаря тому, что они касаются главной оставляющей организации – ее сотрудников.

Таким образом, система управления персоналом в процессе своего развития проходит все стадии, составляющие инновационный процесс. И хотя не существует унифицированных форм построения системы управления персоналом, и каждая система в отдельно взятой организации уникальна, можно выделить общие стадии и особенности инновации в системе управления персоналом.

Укрупненно выделяют три фактора, оказывающих воздействие на людей в организации:

1. Иерархическая структура организации, где основное средство воздействия – отношения власти-подчинения, давление на человека сверху с помощью принуждения, контроля над распределением благ.

2. Культура, т.е. вырабатываемые обществом, организацией, группой людей совместные ценности, установки поведения, которые регламентируют действия личности.

3. Рынок, сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя".

Последние 10 лет была популярной тема «управления человеческими ресурсами» взамен устаревшего «управления кадрами». Кроме подбора и учета персонала в жизнь большинства компаний вошли такие процедуры как адаптация новых сотрудников, оценка или аттестация персонала, формирование кадрового резерва, схем развития персонала, матрицы карьерных путей. Мы составляли программы обучения, готовили лучших и результативных сотрудников компании к внутренним перемещениям, повышению в рамках деятельности компании, оплачивали обучение, помогающее им эффективнее решать задачи в рамках должностных инструкций или готовящее их к эффективной деятельности после внутренних продвижений. Мы также включали в программу развития темы по управлению временем, обучали их навыкам управления проектами. Все это было актуально до кризиса, а что теперь? Многие компании провели оптимизацию численности и структуры персонала, а также фонда заработной платы и HR-бюджета. В штате остались самые ценные и необходимые сотрудники, рынки замерли в ожидании начала подъема после кризиса. Не имея больших средств на развитие в 2009 году, как обеспечить высокий уровень КПД оставшегося персонала в условиях спада деловой активности? Возможно, пришло время для нестандартных решений.

Как оценить степень загруженности работой сотрудника? Нередко проводя анализ интернет-трафика, компании приходят к неутешительным выводам о том, что сотрудники, на мотивирование которых затрачено немало средств, в рабочее время проводят массу времени в социальных сетях, на всевозможных форумах (и не только профессиональных), на информационных и развлекательных сайтах. В кризис к этому списку прибавились еще и сайты с вакансиями. Самое простое решение – ограничить эти возможности, но более эффективным, возможно, будет проанализировать и использовать порывы сотрудников на благо компании.

Понятно, что рабочий день длинный и каждому человеку необходимо живое общение с близкими ему по духу людьми, единомышленниками. Опять же в кризис эта потребность обостряется, т.к. эмоциональный фон и плотность событий увеличиваются. Тогда он отправляется на форум, где можно найти интересующую его информацию и обмен мнениями. Нередко сотрудники обращаются к профессиональным форумам, где можно получить консультацию, если ты новичок, или оказать помощь другим, если ты «гуру». Там же возникают интересные задачи, которые решаются коллективно. Форумы часто присваивают некий статус своим постоянным участникам. Т.е. сотрудник не просто тратит свое рабочее время и интернет-трафик компании, но и отрабатывает свои потребности в социальном и профессиональном признании, которых по каким-то причинам ему не хватает на своем рабочем месте. Или, например, руководитель проекта, имеющий слабое отношение к финансовым вопросам компании, может быть гением виртуальных бирж. Или простой программист дает дельные советы на форуме по ремонту квартир собственными руками. Как быть с этими людьми? Они не вписываются в стандартную программу развития, да и на курсы по обучению, соответствующему их «хобби», и до кризиса никто бы не послал. В результате, мы получаем сотрудников, которые со стороны могут казаться середнячками, у которых есть «вторая жизнь», не имеющая отношения к компании. Они вряд ли будут получать высокие баллы по критериям «вовлеченность в дела компании» и «инициативность» по результатам оценки персонала.

Так или иначе, все приведенные в примерах персонажи являются человеческим ресурсом компании, используемым не на 100%. Конечно, не очевидно, как можно использовать медицинское образование кого-то из сотрудников или музыкальное хобби другого. Но если бы была такая возможность, и они могли бы предложить использовать свои идеи и навыки в рамках компании? Например, игрок на бирже мог бы дать экспертную оценку инвестициям на фондовом рынке, специалист по ремонту стать руководителем проекта по ремонту или обустройству офиса. Музыкант мог бы выступить на корпоративном мероприятии, а медик – отлично провести презентацию у соответствующего потенциального клиента... Наверное, было бы целесообразно иметь такое информационное поле, на котором были бы представлены актуальные задачи, стоящие перед компанией, а сотрудники могли бы предложить свои услуги и обозначить свои возможности.

Есть и другая сторона вопроса. Практически все сотрудники обладают неким запасом идей или рационализаторских предложений, если пользоваться терминологией прошлых времен. В крупных компаниях, особенно производственных, используются различные процедуры сбора и рассмотрения подобных предложений. Процедуры эти обычно трудоемки и похожи на «черный ящик»: предложение поступает в «отдел инноваций», например, там долго рассматривается, после чего приходит ответ «да» или «нет». Процесс принятия решения получается закрытый и не очень понятный его участникам. Иными словами, только самые смелые сотрудники подают свои идеи и предложения на рассмотрение.

Внедрение нововведений в системе управления персоналом предприятия проходит все стадии инновационного процесса. Потребность в изменениях системы управления персоналом создается под действием внешних факторов (развитие практического применения последних разработок в области управления персоналом и управления качеством) и изменений в финансовой подсистеме организации.

Разработка нововведений в системе управления персоналом осуществляется на основе проведенного исследования существующей системы управления персоналом, выявления ее недостатков и возможностей, а также с учетом требований последних тенденций в области управления персоналом и специфики развития предприятия.

### **Литература**

1. Баранчев, В.П. Управление инновациями: учебник/ В.П. Баранчев, Н.П. Масленникова, В.М. Мишин. – М.: Высшее образование, Юрайт-Издат, 2009. – 16с.
2. Егоршин, А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов / А.П. Егоршин. – Н.Новгород: НИМБ, 2005. – 720с.
3. Зинов, В.Г. Менеджмент инноваций: Кадровое обеспечение / В.Г. Зинов, – М.: Дело, 2005. – 14с.
4. Кремнев, Р.Г. Реализация инновационной стратегии организации как фактор решения проблем занятости: дис. канд. экон. наук / Р.Г. Кремнев. – М., 2010. - 18 с.

### **РОЛЬ КЛЮЧЕВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ В УПРАВЛЕНИИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ**

**А.Е. Винник,**  
*старший преподаватель кафедры менеджмента и маркетинга, НИУ «БелГУ»*

**О.В. Васильева,**  
*ассистент кафедры менеджмента и маркетинга, НИУ «БелГУ»*

В современных экономических условиях, характеризующихся высокой неопределенностью и динамикой развития факторов внешней среды, одной из актуальных проблем оста-