

## УСЛОВИЯ ПРОФИЛАКТИКИ И ПРЕОДОЛЕНИЯ СОПРОТИВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ВУЗА

**Т.В. Целютина,**

*кандидат социологических наук,  
доцент кафедры управления персоналом, НИУ «БелГУ»*

Глобальный трансмедийный продукт – Будущее Образования: Глобальная повестка (Глобальный доклад о будущем образования, Карта Будущее Образование 2035, интерактивное приложение) позволяет очень подробно включиться в обсуждение и создание архитектуры и конкретных решений для системы образования 21 века [1]. Карта будущего образования показывает, с одной стороны, новые возможности, зоны роста, с другой стороны, описывает вероятные зоны напряжения. Отметим, что «номером один», в «зоне напряжения» (это угрозы и возможные негативные последствия) стоит:

– *сопротивление консервативно настроенных людей развитию когнитивных технологий;*

– *ухудшение навыков работы с информацией, неумение искать новую информацию в сети (Cory-pasteculture);*

– *Кризис фундаментальной науки. Рост сложности и стоимости научных проектов вместе с падением количества фундаментальных открытий приводит к риску кризиса финансирования фундаментальных исследований;*

– *неспособность части людей самостоятельно, без использования дополнительных устройств, ставить и сопровождать ведение долгосрочных целей.*

Актуальность исследования обусловлена, во-первых, значимостью проблем управления сопротивлением персонала вузов при проведении организационных изменений и их недостаточной проработкой с позиции формирования целостной системы управления и учета специфики реорганизационных мероприятий; во-вторых, практическим запросом руководителей на поиск дополнительных ресурсов управления поведением персонала; в-третьих, важностью обучения руководителей вузов приемам и методам эффективного делегирования и адекватного воздействия на подчиненных для формирования условий и механизмов успешного преодоления сопротивления персонала организационным изменениям и результативного трудового поведения; в-четвертых, необходимостью развития инновационной культуры персонала и руководителей вузов, повышения их инновационной готовности, знания и учета причин сопротивлений персонала организационным инновациям, целенаправленного использования методов и технологий его преодоления; в-пятых, необходимостью включенности консультационных ресурсов в управление преодолением сопротивления персонала организационным изменениям.

В качестве стратегических и оперативных мероприятий, способных создать эффективную систему условий профилактики и преодоления сопротивления персонала вузов организационным изменениям могут быть выделены:

– мероприятия, направленные на повышение инновационной готовности персонала вузов;

– мероприятия, направленные на увеличение количества сотрудников, имеющих высокий уровень инновационности и приверженности к своему вузу;

– мероприятия, направленные на системное и эффективное внедрение инноваций в вузы;

– 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, ведущие эксперты вузов должны быть призваны, на основе сопоставления позиций, иннова-

ционных установок и обмена мнениями, оценки организационных изменений и выработки консультационных рекомендаций, которые отражают интересы, подчеркнем, всех, участников взаимодействия – усиливать включенность, готовность персонала к инновациям.

На наш взгляд, персонал, обладающий соответствующими высокими консультационно-экспертными знаниями должен получить возможность, при поддержке высшего руководства, аккумулировать свои знания (предоставлять услуги) в различных сферах деятельности конкретного вуза [2].

На основе группировки мероприятий и критерия значимости выделим наиболее перспективные направления деятельности по преодолению сопротивления персонала организации инновационным изменениям: *ресурсное направление*, включает в себя выделение дополнительных ресурсов на проектирование и осуществление инновационных изменений, финансовое содействие инновационному риску; повышение квалификации персонала; *информационное направление*, предполагающее обеспечение информирования персонала о сущности инновационных проблем и решений, предварительное информирование о возможных трудностях и проблемах инновационных изменений; *мотивационное направление*, предусматривающее обязательное обеспечение материального и морального поощрения участников инновационных изменений, содействие служебному продвижению инноваторов, повышению их профессионально-трудового и личного статуса; *технологическое направление*, требующее разработки инновационных проектов на альтернативной и комплексной основах; обеспечения правильной постановки инновационной проблемы, оптимального распределения ресурсов и адекватной оценки инновационных изменений; внедрения консультационно-экспертного ресурса, проведения групповых тренингов, инновационных экспериментов; *этическое направление*, ориентирующее на повышение организационной культуры участников инновационных изменений; применение различных санкций в отношении нарушителей организационных норм.

Определим возможные мероприятия, направленные на повышение инновационной готовности персонала вузов (табл. 1).

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

1. Отслеживание объема рабочей нагрузки на персонал, и оптимизация распределения рабочих заданий. Данные меры можно эффективно решить организационными способами (за счет внутренних ресурсов вуза без привлечения значительных инвестиций), прежде всего, это такие внутренние проблемы как:

- наличие работ, требующих различных компетенций;
- недостаточная квалификация участников;
- дублирование функций;
- излишняя фрагментация трудовых заданий;
- наличие лишней работы, переездов;
- сложная координация работ;
- многоступенчатая передача ответственности.

2. Повышение управленческой культуры и социально-психологического климата в подразделениях. Среди задач социального управления ведущее место занимает создание благоприятного социально-психологического климата трудовых коллективов. Благоприятный социально-психологический климат создает условия для повышения производительности труда, снижения текучести кадров, то есть дает ощутимый социально-экономический эффект.

Инновационность культуры определяется ориентацией сотрудников на ценности «готовность к изменениям», «ориентация на потребности студентов», «готовность к обучению», «инновация», «развитие», «стремление к творчеству» и т.п. в составе основных ценностей вуза. Инновационная культура создается на основе высокопрофессионального творческого потенциала сотрудников, и способна его активизировать в необходимом направлении. Она отражает способность организации к развитию и изменениям. Иннова-

ционная направленность содержания организационной культуры непосредственно связана с эффективностью использования организационного потенциала организации, включая сюда кадровый управленческий и производственный потенциалы. Особое значение имеет инновационное содержание организационной культуры при наличии атмосферы доверия, что ведет к возникновению мотивации не только к эффективному труду, но и поискам возможностей повысить организационную конкурентоспособность, качество предоставляемых услуг, найти новую потребность и способы ее удовлетворить с выгодой для организации.

Таблица 1

Организационные мероприятия, направленные на повышение инновационной готовности персонала

<b>Организационные мероприятия</b>
1.1. Увеличение заработной платы за счет стимулирующих надбавок
1.2. Децентрализация управления
1.3. Периодический мониторинг: удовлетворенности трудом персонала; уровня стресса; уровня и структуры мотивации; инновационной готовности с проведением, при необходимости корректирующих мероприятий
1.4. Отслеживание объема рабочей нагрузки на персонал, и оптимизация распределения рабочих заданий
1.5. Повышение управленческой культуры
1.5.1. Формирование инновационной организационной культуры
1.6. Повышение благоприятности социально-психологического климата в подразделениях
1.7. Развитие открытой системы внутренних коммуникаций при реализации организационных изменений
1.8. Поддержка командной работы
<b>Организационные условия преодоления сопротивления</b>
2.1. Успешность организации
2.2. Достойная заработная плата
2.3. Открытость информации
2.4. Диалог руководства с коллективом по существенным приоритетным направлениям деятельности. Открытое и честное общение руководства с подчиненными всех уровней стратегических целей и задач
2.5. Лояльность персонала
2.6. Ситуационность стиля управления
2.7. Высокий уровень делегирования полномочий
2.8. Командные правила взаимодействия в группе
<b>Организационные условия преодоления сопротивления на индивидуальном уровне</b>
Преодоление сопротивления связано с соответствием актуальной ситуации работника в вузе и его перспектив уровню притязаний в следующих контекстах:
3.1. Уровень заработной платы
3.2. Отношения с коллегами
3.3. Справедливость руководства
3.4. Интересность работы
3.5. Собственные результаты труда
3.6. Перспектива служебного роста
3.7. Возможность самореализации

3. Открытое и честное общение руководства с подчиненными всех уровней стратегических целей и задач. Для долгосрочного успеха проекта принципиально важно, чтобы

руководители реализующие изменения учитывали мнения людей, которых затрагивают эти нововведения. В конце концов, изменения совершают сами люди. Именно люди управляют событиями, и именно работники вашей организации будут осуществлять в ней изменения. Эффективное внедрение организационных изменений произойдет только в том случае, если руководство будет обсуждать цели и задачи планируемых изменений с сотрудниками своей организации. Ведь основные принципы преодоления сопротивления персонала организационным изменениям - максимально открытое и честное общение руководства с подчиненными всех уровней, максимум информации о происходящем и вовлечение их в процесс принятия решений.

4. Развитие транспарентной системы внутренних коммуникаций при реализации организационных изменений.

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

Прежде всего, это внутрикорпоративные Интернет-порталы; корпоративные газеты и Интернет-издания; доски объявлений. Изготовление и трансляция презентационных и информационных аудио- и видеоматериалов (например, видеообращение ректора). Блоги деканов факультетов на университетском сайте. Для постоянной обратной связи с коллективом сформировать Общественный совет - по принципу Общественной палаты. Регулярные информационные совещания в первичных трудовых коллективах.

*Мероприятия – уровень – «Восходящие коммуникации».*

На каждом факультете - Ящик (рационализаторских) предложений. Встречи руководства с трудовым коллективом. Личные встречи руководства с сотрудниками (например, в форме совместных деловых бесед. Регулярные мониторинги, опросы сотрудников (1 раз в год). Интервью при увольнении, анкеты, заполняемые увольняющимися сотрудниками. Обсуждение проблем вуза в ходе внутрикорпоративного обучения - на тренингах и семинарах, коуч-сессиях.

*Мероприятия – уровень – «Горизонтальные коммуникации».*

Дни кафедр, дни корпоративной культуры (раз в 3 месяца одна из кафедр факультета проводит круглый стол для сотрудников других кафедр, на котором участники знакомятся с реализуемыми на факультете, в целом в вузе процессами и проектами, могут проконсультироваться и задать вопросы. 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. 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. Ротации, стажировки работников в подразделениях друг друга. Обеды знаний по субботам (одночасовой обед или чаепитие, сопровождающиеся короткими рассказами о «трудных случаях», рассказами о новых идеях и методах работы). 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. Регулярная оценка кафедр или проектной команды его/ее внутренними сотрудниками (рейтинг и вознаграждение команд по критерию «удовлетворенность внутренними сотрудниками») (рис. 1).

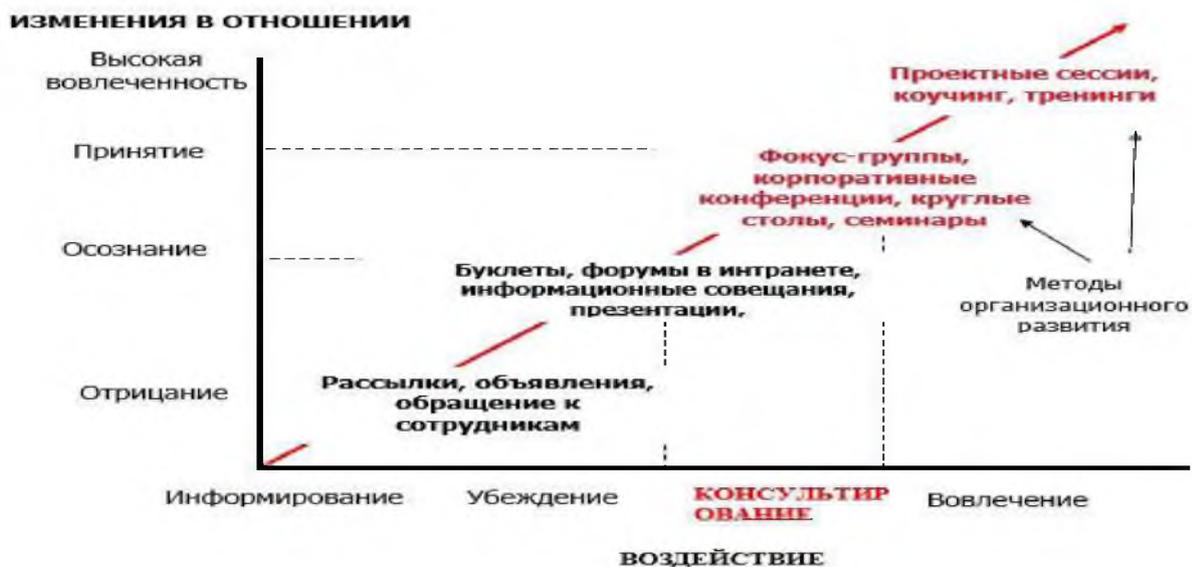


Рис. 1. Инструменты внутренних коммуникаций и преодоление сопротивления изменениям

*Мероприятия, направленные на увеличение количества сотрудников, имеющих высокий уровень инновационности и приверженности к организации.*

На наш взгляд, очень важно уже при отборе сотрудников на работу в организацию учитывать уровень выраженности и инновационной установки и личностно-профессиональной позиции, столь важных для работы в организациях образования. В связи с этим актуально создание данной группы мероприятий, которые нужно проводить, уже начиная с этапа планирования, отбора и найма сотрудников на работу в вуз. Ведь подходы к управлению персоналом в инновационной деятельности претерпевают значительные изменения по сравнению с традиционным менеджментом, уже начиная непосредственно с вышеперечисленных этапов. Для этого нужно определить у потенциального сотрудника кроме стандартных свойств (теоретические знания, квалификация, навыки, опыт, трудолюбие, здоровье и т.д.), такие свойства как: гибкость и подвижность мышления; уровень творческого потенциала; потребность в творческой самореализации; умение приспосабливаться к быстроменяющимся условиям работы, склонность и способность к обучению и переобучению.

Реализацию этой группы мероприятий мы рассматриваем с позиции двух контекстов:

1. Подбор нового работника;
2. При отборе на вакантную должность.

Главная задача – увеличить количество персонала (в %) имеющего высокий уровень инновационности, и готовых к самообучению и самоменеджменту, в том числе на верхних уровнях управления.

При этом мы не преследуем цели сосредоточить на верхних уровнях чрезмерное количество людей с высокой инновационной установкой, а используем принципы методологии менеджмента И. Адизеса, согласно которому результативной будет та организация, в которой представлены четыре функции управления: производство, администрирование, предпринимательство (инновации) и интеграция коллектива. Актуальность нашей постановки вопроса связана с тем, что наибольшее количество руководителей имеют бюрократическую установку на администрирование.

*Мероприятия, направленные на оптимизацию механизмов включенности консультационной деятельности в отбор и найм персонала.*

1. Анализ потребности в кадрах, определение и корректировка должностных обязанностей, определение источников поступления кандидатов, технологии отбора кадров с целью определения уровня готовности к инновациям.

2. Мероприятия, с помощью которых можно выявить уровень выраженности инновационной установки возможного работника и личностно-профессиональную позицию.

3. Привлечение внутренних консультантов, с целью помочь уточнить должностные требования и характеристики нужного сотрудника, а также посоветовать какие методики использовать при отборе.

4. Помощь консультанта отделу кадров в формулировании требований и создании профиля идеального кандидата.

5. Помощь консультанта в обеспечении индивидуального поиска кандидатов (путем непосредственного контакта, через деловые связи и т.д.); установление контакта с кандидатами для организации интервью и выяснения того, заинтересованы ли они в предложении; оценка и предварительный отбор кандидатов; организация интервью с отобранными кандидатами; последующие контакты с выбранным кандидатом.

6. Отобрать и принять на работу двух консультантов по управлению (сертифицированных).

7. Системная профориентационная работы.

8. Консультационные услуги по направлению - удержание персонала, увольнение и трудоустройство уволенных.

На наш взгляд, важную роль в реализации данной группы мероприятий должны играть механизмы:

- 1) адаптации сотрудников;
- 2) стимулирования и мотивации;
- 3) развития и целевого повышения квалификации;
- 4) управления карьерой персонала.

Заключение. Создание условий для преодоления сопротивления персонала в вузах должно осуществляться системно, целенаправленно, на всех уровнях, при обязательном участии максимального большинства сотрудников. Основными организационными условиями преодоления сопротивления персонала должны стать: достойная заработная плата, открытость информации, лояльность персонала, ситуационность стиля управления, высокий уровень делегирования полномочий. Кроме того, считаем, что в качестве инструмента, позволяющего достаточно эффективно изменить инновационный настрой и характер взаимодействия работников в организации является использование безкоррупционных «коммуникативных площадок» (сетей) и консалтингового (экспертного) ресурсов.

### Литература

1. Будущее образования: глобальная повестка [Электронный ресурс]. URL: <http://www.edu2035.org/> (дата обращения: 19.09.2016).

2. Целютина Т.В. Консультационно-экспертные институты в управлении общественными процессами / автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата социологических наук / Белгородский государственный университет. Белгород, 2007.