

3. Масленникова С.Ф. Инновационные методы обучения в образовательном процессе лесотехнического университета / С.Ф. Масленникова // Инновации в современной науке: мат. II Межд. осеннего симпозиума: сб. науч. тр. – М.: Издательство «Спутник+», 2013. – С. 112–116.

УДК.001.11:658.589

Маг. А.А.Масленникова  
Рук. С.Ф. Масленникова  
(УГЛТУ, Екатеринбург)

### **РАЗРАБОТКА КОМПЛЕКСА МЕРОПРИЯТИЙ, НАПРАВЛЕННЫХ НА СНИЖЕНИЕ СОПРОТИВЛЕНИЯ КОЛЛЕКТИВА К ВНЕДРЕНИЮ ИННОВАЦИЙ**

**Аннотация.** *В статье раскрывается сущность понятия «инновационная деятельность». Авторы рассматривают некоторые аспекты проблемы преодоления сопротивления коллектива предприятия к внедрению инноваций, а также приводят комплекс мероприятий, направленных на снижение сопротивления коллектива к внедрению инноваций.*

**Ключевые слова:** инновационная деятельность, сопротивление коллектива к внедрению инноваций.

В условиях высокой конкурентной борьбы любая компания, фирма озабочена своим дальнейшим процветанием и успешным развитием. Во время кризиса особенно остро ощущается необходимость внедрения различных новшеств, которые позволяют фирме функционировать более эффективно. Сегодня уже очевидно, что это во многом зависит от оптимизации различных протекающих на предприятии процессов, прежде всего речь идет об инновационной деятельности компании.

Рассмотрим подробнее сложное экономическое понятие «инновационная деятельность». Толковый словарь трактует ее (в широком смысле) как деятельность, направленную на улучшение использования ресурсов, повышение уровня и расширение структуры удовлетворяемых потребностей (общества и отдельных его членов); (в узком смысле) как деятельность, связанную с использованием результатов фундаментальных научных исследований для разработки новой продукции или технологии (совершенствования существующей продукции и технологии) и последующей коммерциализацией разработок (осуществлением производства новой продукции и технологических систем и реализацией их на внутренних и зарубежных рынках). Данный вид деятельности предполагает трансформацию идей (обычно результатов научных исследований и разработок либо иных научно-технических достижений) в новые или усовершенствованные продукты или услуги [1].

Известный российский экономист, занимающийся разработкой теории, различных подходов, механизмов и инструментов управления инновационной деятельностью компаний, А.В. Тычинский под инновационной деятельностью понимает процедуру создания и внедрения новых товаров и услуг, разработку и внедрение новых промышленных технологий, которые будут являться основой производственной деятельности фирмы в будущем, а коммерческая реализация вновь созданных изделий (услуг) обеспечит будущие доходы и сформирует конкурентную позицию компаний [2]. Чаще всего данная деятельность осуществляется в виде планирования и реализации конкретных проектов, перед которыми ставится определенная цель, сроки, бюджет и формируется определенная команда.

Однако, как и любая деятельность, инновационная деятельность в компании встречает ряд тормозящих факторов. Одной из серьезных проблем здесь является проблема сопротивления персонала. Зачастую сопротивление выражается в негативной реакции персонала на инновации, в нежелании менять старые способы работы, в противодействии тем процессам, которые так или иначе призваны изменить сложившееся состояние того или иного объекта. Всё это существенно замедляет процессы по оптимизации и модернизации деятельности, что в конечном итоге негативно сказывается на функционировании всей организации в целом, не позволяя ей вовремя адаптироваться к условиям быстроразвивающейся среды. Поэтому в организации необходимо своевременно выявлять данную проблему и искать пути её решения. На ранних этапах сделать это гораздо проще, пока сопротивление не стало идеологией и основной формой поведения персонала.

Проблема сопротивления персонала – достаточно серьезная проблема практически в любой компании, возникающая чаще всего в результате не совсем адекватного корпоративного климата в организации, несоответствия организационной структуры и других характеристик организации ориентации на новшества и нововведения. Как отмечают американские исследователи Дж. Коттер и Л. Шлезингер, многие руководители недооценивают не только разнообразие, с которым люди могут реагировать на изменения в организации, но и то, какое положительное влияние эти изменения могут оказывать на отдельных людей и коллективы. Однако авторы выделяют ряд достаточно универсальных методов преодоления сопротивления организационным изменениям [3]:

- информирование и общение;
- участие и вовлеченность;
- помощь и поддержка;
- переговоры и соглашения;
- манипуляции и кооптации;
- явное и неявное принуждение.

На основе исследований американских ученых нами разработан комплекс мероприятий, направленных на снижение сопротивления коллектива к внедрению новшества. Задачи, мероприятия, его форма и ожидаемый результат представлены в табл. 1.

Таблица 1

Задачи и комплекс мероприятий, направленных на снижение сопротивления коллектива к внедрению новшества

Задача	Мероприятия	Форма	Результат
Повышение уровня информированности работников об инновационной деятельности фирмы	<ul style="list-style-type: none"> <li>Сбор данных об инновационной деятельности;</li> <li>создание информационной базы данных;</li> <li>создание информационных стендов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Презентации;</li> <li>Ток-шоу;</li> <li>Дискуссии;</li> <li>Семинары;</li> <li>Вариант компьютерной информационной сети, где будет отражаться вся своевременная информация по всем проектам, осуществляемым в организации</li> </ul>	Высокий уровень информированности работников об инновационном проекте
Разработка системы мотивации, способствующая активному участию работников в инновационных проектах	<ul style="list-style-type: none"> <li>Анализ существующей системы мотивации;</li> <li>материальное и нематериальное стимулирование работников, участвующих в инновационных проектах;</li> <li>информирование работников о новой системе мотивации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Анкетирование, направленное на выявление уровня лояльности персонала и удовлетворенность уровнем нематериальных стимулов (составление анкет, обработка результатов).</li> <li>Обсуждение и создание полной методики поощрения работников, выдвигающих новые идеи активно участвующих в инновационных проектах.</li> <li>Разработка системы материальных стимулов сотрудников, вносящих предложения по поводу инновации создание макета информационного обеспечения работников, отражающего все преимущества, которые можно получить в результате участия в инновационной деятельности компании.</li> <li>Выработка рекомендации по повышению уровня лояльности персонала (обсуждение командой проекта и формирование списка необходимых мероприятий).</li> </ul>	Высокий уровень мотивации работников-участников инновационного проекта

Задача	Мероприятия	Форма	Результат
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Формирование вариантов информационного обеспечения работников, где будут отражены изменения в системе мотивации и сделан акцент на преимущества для тех работников, кто будет участвовать в инновационной деятельности.</li> </ul>	
<p>Разработка мер и программ по оказанию помощи и поддержки негативно настроенным работникам</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Анализ уровня сопротивления персонала – базы данных по работникам, оказывающим сильное сопротивление.</li> <li>• Формирование методики оказания помощи и поддержки работникам, оказывающим сопротивление</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Создание бланка вопросов для опроса;</li> <li>• Опрос сотрудников;</li> <li>• Обработка результатов;</li> <li>• Тренинги, командообразующие мероприятия («Тренинг на сплочение» (4 варианта тренинговых программ teambuilding), «Тренинг на умение принять совместное решение» (teambuilding + teamskills)).</li> <li>• Тренинг креативности, развивающий способности сотрудников находить новые нестандартные (креативные) решения рабочих задач.</li> <li>• Тренинг «Настройка команды», позволяющий моделировать и отрабатывать ситуации, возникающие в реальной деятельности компании.</li> <li>• Тренинг «Город мастеров» – эмоциональное сплочение сотрудников компании в процессе решения нестандартных креативных задач во время проведения мероприятия.</li> <li>• Квесты как опробация новшеств работниками предприятия</li> </ul>	<p>Формирование лояльности работников фирмы, ранее настроенных негативно</p>
<p>Пропаганда инноваций</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разработка системы информирования и пропаганды инновации и инновационных проектов;</li> <li>• Разработка программы проведения обучающих семинаров</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Формирование тематики семинаров;</li> <li>• Разработка программы проведения обучающих семинаров;</li> <li>• Определение и предварительная договоренность с авторитетными деятелями бизнеса</li> </ul>	<p>Высокий уровень информированности работников об инновационном проекте и участия в нем</p>

Таким образом, считаем, что предложенный комплекс мероприятий, направленных на снижение сопротивления коллектива к внедрению новшеств, позволит успешно внедрить инновационные предложения на предприятии, правильно организовать процесс управления, который будет способствовать эффективному встраиванию изменения в существующие процессы без существенных отклонений от стандартов производительности и долгосрочных стратегических ориентиров; максимально быстрому получению отдачи от внедрения изменений; сплочению коллектива компании на выполнение напряженных целей; усилению конкурентного позиционирования компании на рынке за счет более быстрого и успешного осуществления изменений.

### Библиографический список

1. Толковый словарь «Инновационная деятельность». Термины инновационного менеджмента и смежных областей (от А до Я) / Отв. ред. В.И. Суслов. – Новосибирск: Ин-т ИЭиОПП СО РАН, 2008. – 224 с.
2. Тычинский А.В. Управление инновационной деятельностью компаний: современные подходы, алгоритмы, опыт / А.В. Тычинский. – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2009. – 189 с.
3. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика / А.Т. Зуб. – М.: Аспект Пресс, 2002.

УДК 80

Н.Ю. Осипенко  
(УГЛТУ, Екатеринбург)

### КОНВЕНЦИОНАЛЬНОЕ ОБЩЕНИЕ ПРИ ИЗУЧЕНИИ ИНОСТРАННОГО ЯЗЫКА.

**Аннотация.** *В данной статье рассматривается понятия «конвенция», «конвенциональное общение», а также правила, присущие конвенциональному общению. Активизация устноречевого взаимодействия учащихся на занятиях ИЯ является одной из наиболее актуальных проблем в современной методике преподавания иностранных языков. Данная проблема давно привлекает к себе внимание педагогов, психологов, методистов. Вследствие этого мы рассмотрим конвенциональное общение как важнейший мотивирующий фактор при изучении ИЯ.*

**Ключевые слова:** конвенция, конвенциональное общение, коммуникант, коммуникативное воздействие.

Изучение проблем речевого общения на протяжении нескольких десятилетий привлекает внимание исследователей таких областей науки, как