

преподавателя управлять конфликтами и конструктивно их разрешать, проявлять сотрудничество способствует овладение им техниками нейрорлингвистического программирования, позволяющими выстраивать эффективные стратегии взаимодействия.

### **Библиографический список**

1. Егорова У.Г. Взаимосвязь родительского отношения и конфликтности подростков // Известия самарского научного центра РАН. 2013. Т. 15. № 2-4. С. 964-968.
2. Ломанн Ф. Разрешение конфликтов с помощью НЛП. Спб.: Издательство Вернера Регена, 2007. 200 с.
3. Никулина И.В. Феноменология педагогических конфликтов // Вестник Самарского университета. История, педагогика, филология. 2016. №1. С. 82-86.
4. Никулина И.В., Соловова Н.В. Формирование конфликтологической компетентности преподавателя вуза // Высшее образование в России. 2018. № 2. С. 95-102.

## **МЕНЕДЖМЕНТ ВНУТРЕННИХ КОММУНИКАЦИЙ КАК ИНСТРУМЕНТ СНИЖЕНИЯ КАДРОВЫХ РИСКОВ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

*О.В. Новоселова, Н.В. Соловова*

*Самарский национальный исследовательский университет  
имени академика С. П. Королёва*

Система управления кадровыми рисками в различных образовательных организациях и учреждениях может находиться на разных уровнях своего развития, а в некоторых из них такая система может быть и вовсе организационно, структурно и функционально не выражена из общего кластера кадровой и управленческой политики. Очевидно, что неформальность и слабость системы управления кадровыми рисками наносит кадровый и финансовый ущерб образовательной организации, становясь фактором, препятствующим ее эффективному функционированию и развитию. В то же время, существуют методы совершенствования системы управления кадровыми рисками, к числу которых относится, помимо прочего, менеджмент внутренних коммуникаций. Внутриорганизацион-

ный коммуникационный менеджмент, применимый к области совершенствования системы управления кадровыми рисками, обнаруживает свое специфическое измерение, требующее отдельного рассмотрения.

Сегодня эффективность внутренних коммуникаций является индикатором финансового успеха и движущей силой вовлеченности сотрудников. Так, «результаты опроса, проведенного компанией Towers Watson в 2010 г., показывают, что в компаниях, имеющих высоко эффективные внутренние коммуникации, совокупная доходность акционеров за предыдущие 5 лет на 47% выше, чем у компаний, имеющих мало эффективные внутренние коммуникации» [1, с. 62]. Однако если в западных компаниях руководители и менеджеры достаточно четко понимают связь между развитием менеджмента внутренних коммуникаций, совершенствованием системы кадрового риск-менеджмента и финансово-хозяйственными показателями деятельности организации, то в России такая взаимосвязь достаточно редко осознается даже на руководящем уровне. В 2016–2018 годах экспертами «Moscow Consulting Group было проведено исследование (на основе данных 20 крупных организаций), в результате которого был сделан вывод об отсутствии «в сфере внутренних коммуникаций конкретных и общепринятых КПЭ» (КPI, ключевых показателей эффективности), «напрямую связанных со стратегическими целями организации в целом, а также почти полное непонимание со стороны руководителей служб внутренних коммуникаций того, что такие связи, в принципе, могут и должны выстраиваться и согласовываться» [4, с. 3].

Однако связь между менеджментом внутренних коммуникаций, системой управления кадровыми рисками и эффективностью образовательной организации самая прямая; более того – менеджмент внутренних коммуникаций является одним из ключевых методов совершенствования системы кадрового риск-менеджмента, а соответственно, – стимулирования развития организации в целом. Становление и развитие менеджмента внутренних коммуникаций в образовательной организации ведет к следующим изменениям (в разрезе управления кадровыми рисками): рост осведомленности работников о стратегии и деятельности образовательной организации; развитие корпоративной культуры и лояльности работников в отношении образовательной организации; понимание и следование принципам и стандартам поведения; минимальное сопротивление изменениям и поддержка изменений; поддержание положительного имиджа образовательной организации [9, с. 103].

Кроме того, относительно нивелирования рисков персонала, менеджмент внутренних коммуникаций позволяет создать внутриорганизационное открытое информационное пространство, систему обратной связи между руководством и персоналом образовательной организации, что позволяет повысить эффективность управления рисками персонала, предотвращать или максимально сглаживать их. Исследователи отмечают, что «более высокий уровень самосознания и прочные отношения с окружающими способствуют карьерному росту. Таким образом, обратная связь действительно помогает сотрудникам развиваться в одной организации» [5, с. 64].

Для того, чтобы быть эффективным методом совершенствования системы управления кадровыми рисками, менеджмент внутренних коммуникаций должен характеризоваться следующими основными признаками (которые, как отмечалось выше, являются одновременно и общими принципами эффективного менеджмента внутренних коммуникаций в целом): информативность; ясность; своевременность; независимость и беспристрастность; лаконичность [2, с. 3].

Формирование и развитие менеджмента внутренних коммуникаций в образовательной организации или учреждении неизбежно предполагает реализацию организационных, кадровых и бюджетных мер. Менеджмент внутренних коммуникаций не может существовать без специалистов, как правило, объединенных в специальные структурные подразделения, связанными функциональными «нитеями» с другими отделами и подразделениями организации; помимо этого, работа менеджеров по внутренним коммуникациям предполагает соответствующие финансовые затраты. Как отмечают эксперты «Moscow Consulting Group», выделение особого структурного подразделения, специализирующегося на менеджменте внутренних коммуникаций, является своеобразным индикатором зрелости организации [4, с. 2].

В функциональном плане менеджмент внутренних коммуникаций как инструмент совершенствования кадрового риск-менеджмента выполняет сразу несколько функций. Во-первых, это информационная функция (о которой упоминалось выше), состоящая в конституировании и структурировании единого информационного пространства в образовательной организации. Во-вторых, это консолидирующая функция, суть которой заключается в интеграции работников в цельный коллектив, объединенный конкретными целями и задачами. Посредством функцио-

нирования системы менеджмента внутренних коммуникаций сотрудники «начинают видеть в работе цель и смысл, а не просто место, где они проводят несколько часов в день» [6, с. 24]. В-третьих, это репутационная функция, состоящая в формировании и поддержании высоко привлекательного имиджа организации в глазах персонала. В-четвертых, это профилактическая функция, логично вытекающая из информационной функции, при выполнении которой система менеджмента внутренних коммуникаций позволяет оперативно собирать данные о факторах, способных продуцировать кадровые риски. Так, «многие компании обращают внимание на вопросы удовлетворенности только после того, как сотрудники начинают увольняться» [8, с. 227]. Менеджмент внутренних коммуникаций позволяет выявлять детерминирующие факторы, способные создать кадровые риски, связанные с высокой текучестью кадров, в их зачаточном состоянии, позволяя тем самым сформулировать программу профилактических мероприятий по предотвращению ситуации кадрового риска.

Менеджмент внутренних коммуникаций, являясь одним из методов совершенствования системы управления кадровыми рисками образовательной организации, опирается на определенный методический инструментарий, который может быть задействован для модернизации кадрового риск-менеджмента. К данным методическим инструментам могут быть отнесены: обеспечение большей причастности персонала к процессу принятия решений; обеспечение полноты и объективности оценки персонала; проведение собраний и бесед руководства образовательной организации с сотрудниками; налаживание эффективной системы рассмотрения и учета предложений сотрудников; организация и проведение мероприятий и праздников; выпуск внутриорганизационного печатного или электронного издания и т.д. [6, с. 268].

Менеджмент внутренних коммуникаций не является единственным методом совершенствования системы управления кадровыми рисками, что определяется самой природой последних и многообразием факторов, способных их вызывать. Для совершенствования кадрового риск-менеджмента важны методы и инструменты оценки состояния рыночной конъюнктуры и динамики, разработки и корректировки трудовых планов-графиков, анализа и определения потребности в численности персонала и менеджеров управляющего звена, технологий поиска и подбора персонала и т.д. [7, с. 190–191]. На совершенствование системы

управления кадровыми рисками влияют отделы занимающиеся коммерческой деятельностью (при их наличии в организации), кадровые службы, планово-экономические управления, организационные и правовые управления, не говоря уже о руководстве образовательной организации.

Таким образом, менеджмент внутренних коммуникаций является одним из важнейших (но не единственным, ввиду сущности и многообразия факторов кадровых рисков) методов совершенствования системы кадрового риск-менеджмента в образовательной организации. Способствуя формированию единого информационного, организационно-культурного пространства, менеджмент внутренних коммуникаций обладает разноплановым инструментарием и функциональной нагрузкой. Будучи напрямую связанным с показателями научно-образовательной деятельности и потенциалами реализации кадровых рисков, менеджмент внутренних коммуникаций, тем не менее, слабо осознается руководителями и специалистами образовательных организаций и учреждений во всей своей важности.

### **Библиографический список**

1. Бадмаев А.В. Инструменты создания эффективного информационного пространства в организации // Управление корпоративной культурой. 2015. №3-4. С. 184–192.
2. Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры / Пер. с англ. А. Грузберга. М.: Изд-во «Э», 2018. 576 с.
3. Боссиди Л., Чаран Р. Исполнение. Система достижения целей. 4-е изд. / Пер. с англ. Т. Таланова. М.: Альпина Паблишер, 2019. 324 с.
4. Гилева Е.А. Способы совершенствования коммуникаций в компании // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2019. №11. С. 128–131.
5. Ефимочкина Н.Б. Коммуникации в системах управления // Вестник университета. 2018. №10. С. 15–22.
6. Калмыкова О.Ю., Соловова Н.В., Иваненко Л.В., Новоселова О.В. Оценка кадровых рисков промышленной организации // Инновационные стратегии управления человеческими ресурсами: Сб. науч. трудов I Всероссийской научно-практической конференции / Под ред. Н.В. Солововой. Самара: Изд-во Самарского научного центра, 2018. С. 244–250.

7. Кей Б., Джулиони Дж. Помогите им вырасти или смотрите, как они уходят. Развитие сотрудников на практике / Пер. с англ. А. Коробейников. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 176 с.

8. Кеннеди Г. Переговоры: Полный курс / Пер. с англ. Е. Виноградовой. М.: Альпина Паблишер, 2019. 388 с.

9. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Инфра-М, 2017. 695 с.

## **КОМПЕТЕНТНОСНЫЙ ПОДХОД К ПОДГОТОВКЕ СПЕЦИАЛИСТОВ В ВУЗЕ**

*Е.С. Панина*

*Самарский национальный исследовательский университет  
имени академика С.П. Королёва*

Рассматривая опыт зарубежных ученых и реализацию новой технологии управления человеческими ресурсами, которая обеспечивает специалисту постоянный профессиональный рост, отмечаем профессионально значимые качества специалиста. Управление человеческими ресурсами на сегодняшний день делает акцент на индивидуальную работу с человеком, имеющим специальные свойства.

Обучение будущего специалиста основывается на общечеловеческих моральных и нравственных ценностях, что будет способствовать созданию справедливого и гуманного общества. Этические принципы и правила предоставляют условия для формирования профессионализма и гуманности действий, обучающихся в вузе, чему способствует самореализация, как один из определяющих мотивов трудовой деятельности: стремление проявить себя, свои умения и способности и получить вознаграждение.

Нравственный аспект профессиональной подготовки, как результат личности специалиста, будет способствовать благу окружающих. Содержание нравственного аспекта представляет ценностная картина организационной культуры, задающая условия для реализации творческого потенциала.

Психологический аспект профессиональной подготовки обусловлен нравственной направленностью. На уровне общества происходит формирование нравственных норм, на уровне деловой среды – выработ-