# Содержание

# Введение…………………………………………………………………2

Глава I

1. Методы управления персоналом…………………………………...5
   1. Административные методы управления………………………..5
   2. Экономические методы управления…………………………….8
   3. Социально-психологические методы управления…………..…9
2. Методы социально-психологического воздействия на персонал…………………………………………………………………...13
   1. Методы управления персоналом, характеризующиеся выбранной стратегией………………………………….………13
   2. Провокационные методы в работе с персоналом……………………………………………………………….15
   3. Коучинг………………………………………………………….16

Глава II

Практическая часть……………………………………………………19

Заключение…………………………………………………………….23

Список литературы……………………………………………………25

# Введение

Формирование науки об управлении персоналом началось вместе с формированием теории управления, как науки в целом. Вопросы организации эффективного управления производством занимали умы менеджеров на протяжении долгого периоды. Но процесс становления теории менеджмента повлек рассмотрение теории и практики оптимизации непроизводственной деятельности предприятия. Именно тогда возникает вопрос об организации работы кадрового состава.

Повышение роли персонала и изменение отношения к нему связано, прежде всего, с глубокими преобразованиями в производстве. Традиционная технология, включая конвейер, стремились свести к минимуму возможности вмешательства человека в устойчивые технологические процессы, сделать их независимыми от квалификации и иных характеристик рабочей силы. Стабилизация производственных процессов давала возможность широко применять труд низкой квалификации, что позволяло экономить на издержках, связанных с наймом, обучением и оплатой рабочей силы. Научные концепции организации труда и управления исходили из этих требований. Имело место безусловное разделение труда на управленческий и исполнительский.

Научно-технический прогресс стал причиной крупных изменений в трудовой деятельности. Вследствие внедрения наукоемких технологий сокращается численность персонала, повышается удельный вес специалистов, руководителей, рабочих высокой квалификации. Возрастает стоимостной объем капитала, приводимого в движение одним работником. Расширение полномочий на рабочем месте, контроль за производственным процессом самого работника (с вытекающими последствиями для мотивации и управления персоналом) – главная отличительная черта современности. Еще одной отличительной чертой современного производства является сильная зависимость от качества рабочей силы, форм ее использования, степени вовлеченности работника в дела организации. Управление персоналом приобретает все более важное значение как фактор повышения конкурентоспособности, долгосрочного развития.

Сущность философии управления персоналом заключается в том, что при правильной организации дела должно улучшаться качество трудовой жизни. Оно предполагает, что работники имеют возможность удовлетворить свои личные потребности, работая в организации. Отсюда следует, что управление персоналом заключается в формировании системы управления персоналом таким образом, что удовлетворение потребностей сотрудника и удовлетворение потребностей организации (ее коммерческая деятельность) имеют одно направление.

На современном этапе развития бизнеса в России перед многими крупными предприятиями встает вопрос проектирования долгосрочной работы (жизни) фирмы. Сложная структура и разветвления осложняют работу, в результате чего важные распоряжения руководства не всегда быстро доходят до нижней цепочки управления. Отсюда следуют сбои в производстве, которые в сложной конкурентной ситуации на российском рынке могут быть губительными.

Большинство специалистов формулирует современную концепцию управления человеческими ресурсами достаточно широко, подчеркивая ее отличия по критериям оценки эффективности (более полное использование потенциала сотрудников, а не минимизация затрат); по признаку контроля (самоконтроль, а не внешний контроль); по предпочтительной форме организации (органичная форма) и т.п. Характерной чертой организации работы с персоналом в нынешних условиях является стремление кадровых служб к интеграции всех аспектов работы с человеческими ресурсами, всех стадий их жизненного цикла с момента найма до выплаты пенсионного вознаграждения.

Важна также разработка различных методов работы с персоналом.

Различают различные методы и способы воздействия на работников организации. В развитых странах приоритетными методами работы являются социально-психологические, представляющие собой нематериальное стимулирование работы сотрудников, развитие лояльности, а особенно приверженности организации. Именно здесь возможно сохранение высокого уровня лояльности при минимальном уровне материального стимулирования. Управление мотивацией людей – ключ к проблеме управления организацией. Ни одна компания не может быть успешной без должной поддержки своего персонала. Эта поддержка возможна лишь тогда, когда работа в компании отвечает потребностям людей, согласуется с их краткосрочными и долгосрочными жизненными планами.

**Глава 1**

# **1. Методы управления персоналом**

Методы управления персоналом – способы воздействия на коллективы и отдельных работников в целях осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации.

На сегодняшний день выработаны три группы методов управления:

* административные;
* экономические;
* социально-психологические.

Административные методы базируются на власти, дисциплине и взысканиях (методы «кнута»). Экономические методы основываются на правильном использовании экономических законов (метод «пряника»). Социально-психологические методы основаны на способах мотивации и морального воздействия на людей.

* 1. **Административные методы управления.**

Административные методы управления основываются на отношениях единоначалия, дисциплины и ответственности, осуществляются в форме организационного и распорядительного воздействия. К административным методам можно отнести следующие методы:

* установление госзаказов;
* формирование структуры органов управления;
* утверждение административных норм и нормативов;
* правовое регулирование;
* издание приказов, указаний и распоряжений;
* инструктирование;
* отбор, подбор и расстановка кадров;
* утверждение методик и рекомендаций;
* разработка положений, должностных инструкций, стандартов организации;
* разработка другой регламентирующей документации;
* установление административных санкций и поощрений.

*Организационное воздействие* направлено на организацию процесса производства и управления и включает организационное регламентирование, нормирование и организационно-методическое инструктирование.

Организационное регламентирование определяет то, чем должен заниматься работник управления, и представлено положениями о структурных подразделениях, устанавливающие задачи, функции, права, обязанности и ответственность подразделений и служб организации и их руководителей.

На основе положений составляются штатное расписание данного подразделения, организуется его повседневная деятельность. Применение положений позволяет оценивать результаты деятельности структурного подразделения, принимать решения о моральном и материальном стимулировании его работников.

Организационное нормирование в организации предусматривает большое количество нормативов, включающее: качественно-технические нормативы (технические условия, стандарты организации и др.); технологические (маршрутные, технологические карты и т.п.); эксплуатационно-ремонтные (нормативы планово-предупредительного ремонта); трудовые нормативы (разряды, ставки, шкалы премирования); финансово-кредитные (размер собственных оборотных средств, погашение ссуд банка); нормативы рентабельности и взаимоотношений с бюджетом (отчисления в бюджет); материально-снабженческие и транспортные нормативы (нормы расхода материалов, нормы простоя вагонов под погрузкой и выгрузкой и т.д.); организационно-управленческие нормативы (правила внутреннего распорядка, порядок оформления найма, увольнения, перевода, командировок). Эти нормативы затрагивают все стороны деятельности организации. Особое значение имеет нормирование информации, так как ее поток, объемы постоянно возрастают. В условиях функционирования в организации автоматизированной системы управления организуются массивы норм и нормативов на информационных носителях ЭВМ в информационно-вычислительном центре (ИВЦ) организации.

Организационно-методическое инструктирование осуществляется в форме различных инструкций и указаний, действующих в организации. В актах организационно-методического инструктирования даются рекомендации для применения тех или иных современных средств управления, учитывается ценный опыт, которым обладают работники аппарата управления.

К актам организационно-методического инструктирования относят:

* должностные инструкции, устанавливающие правила и функциональные обязанности управленческого персонала;
* методические указания (рекомендации), описывающие выполнение комплексов работ, связанных между собой и имеющих общие целевые назначения;
* методические инструкции, которые определяют порядок, нормы и формы работы для решения отдельной технико-экономической задачи;
* рабочие инструкции, определяющие последовательность действий, из которых состоит управленческий процесс. В них указывается порядок действий для выполнения процессов оперативного управления.

Акты организационного регламентирования, нормирования и организационно-методического инструктирования являются нормативными. Они издаются руководителем организации, а в случаях, предусмотренных действующим законодательством, - совместно или по согласованию с соответствующими общественными организациями и обязательны для подразделений, служб, должностных лиц и работников, которым они адресованы.

*Распорядительное воздействие* выражается в форме приказа, распоряжения или указания, которые являются правовыми актами нормативного характера. Они издаются, чтобы обеспечить соблюдение, исполнение и применение действующего законодательства и других нормативных актов, а также для придания юридической силы управленческим решениям. Приказы издаются линейным руководителем организации.

Распоряжения и указания издаются руководителем производственной единицы, подразделения, службы организации, начальником функционального подразделения. Приказ – письменное или устное требование руководителя решить определенную задачу или выполнить определенное задание. Распоряжение – письменное или устное требование к подчиненным решить отдельные вопросы, связанные с решением задачи или задания.

Распорядительное воздействие чаще, чем организационное, требует контроля и проверки исполнения, которые должны быть четко организованы. С этой целью оно устанавливает единый порядок учета, регистрации и контроля за выполнением приказов, распоряжений и указаний.

**1.2. Экономические методы управления.**

Экономические методы управления – элементы экономического механизма, с помощью которого обеспечивается прогрессивное развитие организации.

Экономическими являются следующие методы:

* технико-экономический анализ;
* технико-экономическое обоснование;
* технико-экономическое планирование;
* экономическое стимулирование;
* мотивация трудовой деятельности;
* оплата труда;
* капиталовложения;
* кредитование;
* ценообразование;
* участие в прибылях и капитале;
* участие в собственности;
* налогообложение;
* установление экономических норм и нормативов;
* страхование;
* установление материальных санкций и поощрений.

Важнейшим экономическим методом управления персоналом является технико-экономическое планирование, которое объединяет и синтезирует в себе все экономические виды управления.

С помощью планирования определяется программа деятельности организации. После утверждения планы поступают линейным руководителям для руководства работой по их выполнению. Каждое подразделение получает перспективные и текущие планы по определенному ряду показателей. Например, мастер участка ежедневно получает сменно-суточное задание от администрации цеха и организует работу коллектива, используя методы управления персоналом. При этом мощным рычагом выступают цены на выпускаемую продукцию, которые влияют на размер прибыли организации. Руководитель должен заботиться о том, что рост прибыли обеспечивался за счет снижения себестоимости выпускаемой продукции. Поэтому необходимо применять четкую систему материального стимулирования за изыскание резервов по снижению себестоимости продукции и реальные результаты в этом направлении. Огромное значение в системе материального стимулирования имеет эффективная организация заработной платы в соответствии с количеством и качеством труда.

При рыночной системе хозяйствования в условиях свободного рынка и сложного взаимодействия системы цен, прибылей и убытков, спроса и предложения усиливается роль экономических методов управления. Они становятся важнейшим условием создания целостной, эффективной и гибкой системы управления экономикой организации.

**1.3. Социально-психологические методы управления.**

Социально-психологические методы управления основаны на использовании социального механизма управления (система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и т.п.). Специфика этих методов заключается в значительной доле использования неформальных факторов, интересов личности, группы, коллектива в процессе управления персоналом.

Социально-психологические методы – способы осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующиеся на использовании закономерностей социологии и психологии. Объектом воздействия этих методов являются группы людей и отдельные личности. По масштабу и способам воздействия эти методы можно разделить на две основные группы: социологические методы, которые направлены на группы людей и их взаимодействие в процессе трудовой деятельности; психологические методы, которые направленно воздействуют на личность конкретного человека.

Такое разделение достаточно условно, так как в современном общественном производстве человек всегда действует не изолированно, а в группе разных по психологии людей. Однако эффективное управление человеческими ресурсами, состоящими из совокупности высокоразвитых личностей, предполагает знание как социологических, так и психологических методов.

К социально-психологическим методам можно отнести:

* социально-психологический анализ;
* социально-психологическое планирование;
* создание творческой атмосферы;
* участие работников в управлении;
* социальное и моральное стимулирование;
* удовлетворение культурных и духовных потребностей;
* формирование коллективов, групп, создание нормального психологического климата;
* установление социальных норм поведения;
* развитие у работников инициативы и ответственности;
* установление моральных санкций и поощрений.

*Социологические методы* позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров и обеспечить их поддержку, связать мотивацию людей с конечными результатами производства, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе.

Социальное планирование обеспечивает постановку социальных целей и критериев, разработку социальных нормативов (уровень жизни, оплата труда, потребность в жилье, условия труда и т.п.) и плановых показателей, достижение конечных социальных результатов.

Социологические методы исследования составляют научный инструментарий в работе с персоналом, они представляют необходимые данные для подбора, оценки, расстановки и обучения персонала и позволяют обоснованно принимать кадровые решения. Анкетирование позволяет собирать необходимую информацию путем массового опроса людей с помощью специально подобранных анкет. Интервьюирование предполагает подготовку до беседы, затем получение информации в ходе диалога. Интервью – идеальный вариант беседы с руководителем, социометрический метод незаменим при анализе деловых и дружеских взаимосвязей в коллективе, когда на основе анкетирования сотрудников составляется матрица предпочтительных контактов между людьми, которая показывает неформальных лидеров в коллективе. Метод наблюдения позволяет выявить качества сотрудников, которые иногда обнаруживаются лишь в неформальной обстановке. Собеседование является распространенным методом при деловых переговорах, приеме на работу, воспитательных мероприятиях, когда в неформальной беседе решаются небольшие кадровые задачи.

*Психологические методы* направлены на конкретную личность рабочего или служащего и, как правило, строго персонифицированы и индивидуальны. Главной их особенностью является обращение к внутреннему миру человека, его личности, интеллекту с тем, чтобы направить внутренний потенциал человека на решение конкретных задач организации.

Психологическое планирование составляет новое направление в работе с персоналом по формированию эффективного психологического состояния коллектива организации. Оно исходит из необходимости концепции всестороннего развития личности человека. Устранения негативных тенденций деградации отсталой части трудового коллектива. Психологическое планирование предполагает постановку целей развития и критериев эффективности, разработку психологических нормативов, методов планирования психологического климата и достижения конечных результатов. К наиболее важным результатам психологического планирования относят:

* формирование подразделений (команд) на основе психологического соответствия работников;
* комфортный психологический климат в коллективе;
* формирование личной мотивации людей исходя из философии организации;
* минимизацию психологических конфликтов (скандалов, обид, стрессов, раздражений);
* разработку служебной карьеры на основе психологической ориентации работников;
* рост интеллектуальных способностей членов коллектива и уровня их образованности;
* формирование корпоративной культуры на основе норм поведения и образов идеальных сотрудников.

Целесообразно, чтобы психологическое планирование выполняла профессиональная психологическая служба организации, состоящая из социальных психологов.

**2. Методы социально-психологического воздействия на персонал.**

**2.1. Методы управления персоналом, характеризующиеся выбранной стратегией.**

Две основные стратегии поведения компании на рынке можно описать следующим образом: Стратегия Акулы и Стратегия Павлина. Эти стратегии касаются того, как ведет себя компания на рынке. Стратегии Акулы следует большинство успешных компаний многие десятилетия.

Это стратегия агрессивности и нападения. На рынке надо быть быстрым, «зубастым», адаптивным. И до 90-х годов большинство успешных компаний выигрывало именно таким образом: они отбирали у конкурентов куски их рынка или просто покупали («съедали») конкурента, пользовались агрессивным маркетингом и выводили на рынок все новые и новые продукты с сумасшедшей скоростью. Например: Colgate, Columbia Pictures, Pfizer, Kenwood и др. Однако появились компании, выстраивающие свой менеджмент по другой схеме. Например: Harley, Disney, BMW, Nokia и др. Стратегию поведения этих компаний можно назвать Стратегией Павлина. Эта стратегия построена на сексуальности (но не стоит это понимать в буквальном смысле). Быть сексуальным – значит быть привлекательным для рынка, для вашего клиента, пробуждать в нем настолько сильные эмоции, что жить без вашей компании и вашего товара ему не представляется возможным.

Для управления персоналом это имеет важное значение. Поведение компании вовне, на рынке, имеет абсолютно зеркальное отражение на отношения внутри компании с персоналом.

Компании, агрессивные к рынку, в такой же степени агрессивны с персоналом. Компании привлекательные на рынке так же привлекательны для персонала.

Стратегия Акулы подразумевает под собой стратегический менеджмент. Менеджмент, ориентированный на достижение поставленных целей, порождает в определенной степени агрессивное отношение к персоналу: заставить персонал достигать поставленные цели любыми средствами. Последовательность здесь следующая: сначала цели, стратегии, под это – маркетинг, финансовые системы и уже потом персонал. В такой системе действует Регламент, система мотивации с обязательными штрафными санкциями.

Другой вариант – Стратегия Павлина. Здесь не существует определенного термина, некоторые называют ее «ценностным менеджментом» или «проективный менеджмент» [№1, стр.67]. Основой здесь является управление ценностями. На первое место выходят не цели, а человек со всеми своими особенностями, желаниями. Поэтому менеджмент, ориентированный на человека может выдавать потрясающие результаты, причем, за довольно короткий период. Сотрудники начинают по-другому относиться к своей работе, компании.

Отношение к персоналу при таком подходе просто и прозрачно:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Разделяют структуру ценностей компании | Не разделяют структуру ценностей компании |
| Приносят результат | Ваши самые ценные люди  1 | Ваши постоянные проблемы конфликты. Только единицы из них при больших усилиях вы сможете привести в квадрат 1  3 |
| Не приносят результат | Давать шанс снова и снова. Если приложить усилия, могут перейти в 1 квадрат  2 | «Уволить в течение 24 часов»  4 |

**2.2. Провокационные методы в работе с персоналом.**

Проведение обучения персонала может повысить эффективность деятельности. Но проверка действенности конкретного семинара или тренинга для руководителя является показателем эффективности работы его персонала. Некоторые консалтинговые компании предлагают различные методы, начиная от простых оценочных методов, заканчивая сложными провокационными методиками проверки эффективности управления и работы персонала.

Провокация подразумевает подстрекательство человека (или группы людей) на совершение каких-либо действий, предполагающее выяснение истинных мотивов этого человека (группы лиц) [№2, стр.50] .

При работе с персоналом провокация используется достаточно часто (проверка персонала на профессионализм или лояльность, стрессоустойчивость или внушаемость).

В первую очередь под руку провокатора попадают люди, устраивающиеся в данную компанию на работу. Для опытного провокатора это широкое поле для исследований. Существует такое понятие, как «стрессовое интервью», когда кандидату на должность (особенно если эта должность управленческая) предлагается целый ряд «щекотливых» вопросов, среди которых самые безобидные звучат примерно так: «мне не совсем понятны ваши словесные пертурбации, попробуйте выражаться конкретней» или «ну вы и загнули». Или скажем, рекрутер слишком затягивает паузу, вынуждая соискателя либо повторить уже сказанное, либо начать нервничать. А можно просто задать кандидату очень расплывчатый вопрос, чтобы проследить, насколько он готов уточнять при недостатке информации [№2, стр.50].

Перечень провокационных методик очень широк. Причем у каждого менеджера по персоналу имеется своя самостоятельно разработанная методика. Провокационные методы используются для того, чтобы изучить невербальную реакцию человека и в меньшей степени оценить сам ответ на вопрос.

Обычно в основе провокационных методов лежит желание обезопасить свою организацию от нежелательных людей, не подходящих как по профессиональным, так и по психолого-личностным характеристикам. В процессе поиска новых сотрудников эти методы использовать легче, нежели если нежелательный работник уже работает в организации.

В условиях отечественного бизнеса существует болезненная тема – тема откатов, когда люди, работающие с наличными деньгами или материальными ценностями, готовы «облегчить жизнь» отдельным покупателям, предлагая возместить душевные затраты. И если у руководства организации есть определенные подозрения относительно лояльности какого-либо сотрудника (берет «откаты», продает «налево», зарабатывая, таким образом, комиссионные, или просто ворует), то для подтверждения или опровержения засылают «казачков», которые под видом обычного клиента предлагают «откат».

Если при этом информация о «нелояльности» работника подтверждается, то факты нарушения доводятся до самого сотрудника, либо все решается полюбовно (организация и человек расстаются, при этом сам сотрудник выплачивает определенный штраф), либо дело запускают в серьезный оборот и работника увольняют по статье.

В западных компаниях все сообщения о нарушениях этических норм ведения бизнеса собираются специально доверенным лицами (и даже специальными агентствами), которые переправляют информацию в отдел соответствия корпоративным нормам компании, где она оценивается и направляется на расследование и принятие решения в ответственные службы: отдел персонала, корпоративную службу безопасности, юридический отдел, отдел по работе с профсоюзами. Однако отечественному бизнесу еще далеко до европейских норм работы, поэтому провокационные методы служат преимущественно оружием против случаев «откатного поведения» сотрудников.

**2.3. Коучинг.**

Применение коучинга как стиля руководства предполагает создание таких отношений между сотрудниками, когда первые стремятся реализовать свой потенциал, а руководитель способствует этому, т.е. не воспринимает персонал как исполнителей, которые обязаны выполнять инструкции сверху [№3,стр.23]. Персонал сам понимает свое место в компании и принимает ответственность за выполнение работы как одной из частей достижения цели. На своем рабочем месте каждый является специалистом и может принимать решения, неся ответственность за принятые решения.

Процедура коучинга осуществляется в форме беседы, в основе которой – правильно задаваемые вопросы. Все вопросы проявляются из интереса к собеседнику с применением специальных знаний. Основной проблемой при установлении контакта становится вопрос доверия. В ходе коучинга проявляется осознание своей реальности, что человек реально собирается делать, определяются ориентиры, по которым можно определить, что цель достигнута, и сроки, когда изменения будут происходить.

Работа коуча уникальна, потому что в этот процесс он включает себя, свои знание, опыт. Это могут быть различные психотерапевтические методики, помогающие людям преодолеть свои внутренние ограничения. Работа происходит на границе контакта, частые интервенции в про8шлое нежелательны либо они должны быть оправданы тем, что человек получает дополнительное осознание своего поведения. Еще одна важная посылка коучинга – каждый человек сам знает ответ на любой вопрос, надо лишь создать такие условия, чтобы активизировать работу его сознания. Очень важно то, что коуч не дает советов, ответов на вопросы клиента, заставляя его самостоятельно искать способы разрешения, а если в ходе работы появляется несколько альтернатив, то человек сам выбирает тот путь, по которому он будет двигаться, исходя из своих субъективных переживаний. Это создает внутреннюю мотивацию к тому, чтобы реализовать то, что надо, придает уверенности себе, способствует росту ответственности перед собой.

Однако на сегодняшний день в России очень мало людей, способных взяться за внедрение коучинга в организации. Приглашение специалистов из-за границы весьма проблематично. Единственный выход – увеличение количества образовательных программ для подготовки профессиональных консультантов. Что касается затрат на внедрение коучинга в организацию, то они существенны, однако они не соизмеримы с теми стратегическими преимуществами, которые получает компания.

**Глава 2**

Рассмотрим пример управления персоналом по принципам проективного метода.

Подтверждением эффективности такого управления является пример небольшой компании в российской глубинке (Нижегородская область). Компания является собственностью крупной американской компании, но работники этой фирмы исключительно местные жители (численность работающих в компании около 400 человек) и два генеральных менеджера (генеральный директор и директор по персоналу) из Нижнего Новгорода.

Компания и ее работники разрушили миф о якобы имеющемся менталитете русского человека (который, в особенности на производстве, ленится, пьет и ворует) и уже с середины 90-х годов показывает удивительные результаты эффективности работающих в ней людей. Сделано это было на базе еще советского производства.

Зарубежные партнеры, покупающие ее продукция (почти вся продукция идет на экспорт: сложный пневмоинструмент, электрические средства контроля, комплексная поставка оборудования и пр.) признали эту компанию компанией № 1 в мире по качеству данной продукции. Для примера: компании с аналогичной продукцией из Японии считаются № 2 по качеству. Причем продукция 100%-го качества производится на обычных российских станках, отсутствует какая-либо импортная техника.

В самом начале производства брак составлял до 60% всей продукции. Однако вместо карательного менеджмента генеральный директор применил принципы проектного, перевернув тем самым все вверх дном. Появилась философия «Бриллиант» (под «бриллиантом» понимают бракованную продукцию), которую теперь не надо скрывать, а наоборот демонстрировать, складывая в определенное место.

Зарплата на предприятии является среднерыночной для уровня провинциального города. Причем при таких обычных зарплатах и очень высоких требованиях к сотрудникам, желающих работать здесь очень много. Известны случаи, что когда директор другой производственной компании пытался перекупить сотрудника, предлагая ему зарплату втрое выше, он получал отказ. Ответ звучал дословно так: «Я знаю, что я нужен моей компании. С ней связано мое будущее, и я верю в компанию. Я твердо уверен, что бы ни случилось со мной, компания всегда поддержит и поможет меня и мою семью».

Эту ситуацию, наблюдаемую и в западных, и в российских компаниях, специалисты описывают следующим образом: компании, выстроенные на *идеях общих ценностей (внутрикорпоративный брэндинг)*, всегда могут иметь у себя лучших людей с рынка, платя им меньшие деньги относительно среднерыночных зарплат.

Генеральный директор этой компании на протяжении периода выращивания из разрушенного и брошенного производства нынешней компании сделал 2 вещи: создал абсолютно технологичный бизнес, где все исполняется по заданным прописанным правилам, и второе: создал проектный менеджмент. Еще в самом начале пути он отказался от карательного менеджмента.

Построение системы ценностей для компании и персонала, в частности, а также философии выполнения задач состоит из 6 шагов:

1. Построение структуры ценностей босса компании и членов его команды.
2. Построение согласованной структуры ценностей команды.
3. Согласование структуры ценностей босса и команды.
4. Построение корпоративной структуры ценностей, состоящей из ключевых принципов жизнедеятельности компании и предназначения компании, сформулированных в простых, искренних и понятных каждому сотруднику словах.
5. Анализ восприятия заинтересованных сторон. Как нас воспринимают? Как наши ценности сообщены и переданы?
6. Создание приверженности корпоративным ценностям всех сотрудников (отдельные топ -менеджеры управляют отдельными сторонами корпоративной культуры). Начавшись, этот процесс не должен прекращаться.

Построение структуры ценностей компании происходит на 4-х уровнях:

Ключевые принципы жизнедеятельности компании:

* Функциональные – какие действия и качества важны нашей компании при работе с клиентами и сотрудниками.
* Социальные – что важно для нас в нашей совместной деятельности, и каковы наши ценности.

Принципы движения компании к своему будущему или предназначение:

* Ментальные – какие возможности для развития каждого сотрудника дает наша компания.
* Духовные – для чего мы здесь, что делает наша компания кроме зарабатывания прибыли?

Результат проведенного брэндинга представляет собой следующие ценности компании:

## Согласованные ценности компании:

# I. Пространство настоящего бизнеса для сильных и успешных людей.

На основе:

* свободы;
* законности;
* равных возможностей.

II. Тренируй свое «Я» и будь тренером для других.

Создавай:

* перспективу;
* вдохновение;
* позитивное влияние.

III. Мы строим бизнес на ответственности и доверии.

Для нас важны:

* веселый менеджмент;
* простота решений;
* динамичный результат;
* вовлеченность и развитие сотрудников.

IV. Мы достигаем качества за счет наведения порядка.

*Порядок* – это система из технологий и людей, бизнес-опыта, информации с рынка и компетенции.

Это стало понятно и было принято всеми людьми в компании.

Таким образом, проведя свою команду через процесс внутрикорпоративного брэндинга, на выходе мы получили согласованные ценности высшего управленческого состава компании –и единственно правильное в соответствии с этими согласованными ценностями обращение к персоналу компании. Главный результат: люди получают адресно-направленное им сообщение, построенное на простых жизненных принципах, а не на стратегических целях, объемах продаж, доле рынка, которые не волнуют рядового сотрудника.

Заключение.

Реализация миссии и стратегии организации – важнейшая задача функционирования предприятия. Но для эффективной работы фирмы необходима не только хорошая организация производства, но и сплоченность коллектива, его приверженность фирме.

Развитие бизнеса сопровождается развитием структуры кадрового состава, расширение бизнеса – горизонтальной и вертикальной интеграцией. Поэтому на крупном предприятие управление персоналом достаточно сложно. В связи с этим появилось много нематериальных методов управления персоналом, что позволило стимулировать деятельность работников, повысить эффективность производства.

Современные тенденции управления персоналом представляют собой различные психологические задачи и тренинги. Многие менеджеры считают, что после определенного уровня денежного вознаграждения на первое место выходят факторы развития личности, реализации жизненных планов и профессионального роста. Именно поэтому стремление руководителей по возможности расширять рамки областей принятия решений, формирование приверженности предприятию приводит к таким результатам, которые они не могли бы и предположить. Безусловно, материальное стимулирование остается важным фактором, однако, как показывает практика, не всегда определяющим. Многие сотрудники сохраняют высокий уровень лояльности организации при минимальном стимулировании, некоторые же готовы покинуть организацию, несмотря на высокую заработную плату. Такие факторы поднимают проблему факторов мотивации лояльности. Особенно остро эта проблема стоит в организациях с ограниченными ресурсами материального стимулирования.

Руководитель службы персонала компании «Русский алюминий» В.А. Петрова считает, что эффективность труда зависит от четырех ключевых вещей: квалификация персонала, его мотивация, лояльность компании, бюджет. По ее словам служба управления персоналом, как ее сейчас понимают, совершенно направление деятельности. Раньше управлять персоналом было достаточно просто. Но сейчас бизнес изменился настолько, что функция делопроизводства отошла на второй план. Главной же стала функция развития персонала. В данной организации реализуются программы, например, программа «Золотой резерв». Смысл программы заключается в том, что в организации ведется поиск способных и амбициозных людей, настроенных на карьерный и профессиональный рост, для управления предприятием уже «завтра»[№3, стр.11].

Как утверждают многие западные исследователи, формирование приверженности работников своей компании является важной задачей руководителя. Приверженность предполагает определенные обязательства, которые работник берет на себя в отношении организации-работодателя. Более полное представление о психологической структуре этого явления можно получить, учитывая три основные характеристики, отличающие отношение к организации приверженного персонала: лояльность (желание оставаться работать в организации на длительный период времени); принятие целей организации (осведомленность работника о реализуемой компанией стратегии, принятие ее целей и ценностей, готовность им следовать); вовлеченность в работу (готовность к дополнительным усилиям для достижения поставленных целей, не ограничиваясь требованиями, зафиксированными в контракте)[№4, стр.72]. В рассмотренной в практической части ситуации приводится пример эффективного управления персоналом с использованием социально-психологических методов (развитие у работников инициативы и ответственности, моральное стимулирование и т.д.).

Следовательно, внимание, уделенное таким факторам, как формирование нормального психологического климата, удовлетворение духовных и экзистенциональных потребностей, в сочетании с правильным и рациональным использованием административных и экономических методов, без которых не может обойтись ни одно предприятие, ведет организацию не только экономической прибыли, но и реализации целей и миссии компании.

Список литературы:

1. «Управление персоналом», №16, 2004;
2. «Управление персоналом», №20, 2004;
3. «Управление персоналом», №7, 2002;
4. «Управление персоналом», №5, 2005;
5. «Управление персоналом», №4, 2005;
6. Кибанов А.Я. «Основы управления персоналом», уч.- М.:ИНФРА-М, 2009.