**ДИПЛОМНАЯ РАБОТА**

**«ИННОВАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ КАК РЕСУРС РАБОТЫ PR-СПЕЦИАЛИСТА»**

**Содержание**

Введение

1.Управление персоналом

1.1 Система управления персоналом

1.2 Инновация и инновационный процесс

1.3 Шесть форм отношения работников к нововведениям

1.4 Особенности инноваций в управлении персоналом

2. Границы действий специалиста по внутрикорпоративным связям с общественностью

2.1 Назначение внутрикорпоративных PR-специалистов

2.2 Корпоративная культура

2.3 Позиция власти(роль и действия руководителей в инновации)

2.4 Работа специалиста по связям с общественностью с сопротивлением изменениям

3. Исследование взаимосвязи организационной культуры и принятия нововведения сотрудником

3.1 Инструмент «Анализ работы»

3.2 Инструмент оценки организационной культуры, основанный на теоретической модели "Рамочная конструкция конкурирующих ценностей"

3.3 Инструмент оценки отношения к нововведению, основанный на семантическом дифференциале Чарльза Осгуда

3.4 Результаты диагностики двух организаций

Заключение

Список литературы

Приложение

**Введение**

Каждая компания стремиться 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 реляции об успехах, говорить все равно будут о первом. Внутрикорпоративный пиар, по сути - управляемая деятельность по развитию корпоративной культуры организации.

Инновация—нововведение, новшество, которое стало предметом освоения и внедрения. Что представляют собой инновации во внутрикорпоративной 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 внутрикорпоративного 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.

***Цель:*** определить роль инноваций в управлении персоналом и продемонстрировать возможности использования инноваций во внутрикорпоративных связях с общественностью.

***Задачи:***

1. Выработать рабочее понятие инновации в организации. Проанализировать теоретические источники, посвящённые данной проблеме.

2. Описать влияние инновации на различные процессы жизнедеятельности фирмы.

3. Определить границы ответственности специалиста по внутрикорпоративному PR в управлении инновациями.

4. Показать возможности использования инноваций как инструмента формирования внутреннего имиджа организации

* Создание инновационной сферы в компании;
* Создание инноваций в кадровой политике (развитие персонала, управление деловой карьерой, построение систем традиционной, и нетрадиционной компенсации, формирование организационной культуры, использование компьютерных технологий в управлении персоналом).

***Объект:*** отношение сотрудников к инновациям.

***Предмет:*** взаимосвязь образа инновации у сотрудников и организационной культуры.

***Гипотеза:*** существует взаимосвязь между местом человека в организации, типом оргкультуры и восприятием им инноваций.

Ними был разработан план исследования и использованы три метода его осуществления:

1. Инструмент определения места человека в организации «Анализ Работы»

2. Инструмент оценки организационной культуры, основанный на теоретической модели "Рамочная конструкция конкурирующих ценностей"

3. Инструмент оценки отношения к нововведению, основанный на семантическом дифференциале Чарльза Осгуда.

**1.Управление персоналом**

**1.1 Система управления персоналом**

инновация управление имидж фирма

Персонал является неотъемлемой частью любой организации, т.к. любая организация представляет собой взаимодействие людей, объединенных общими целями. Управление персоналом, впрочем, как и организацией в целом, является необходимым элементом этого взаимодействия, т.к. "всякий общественный или совместный труд, осуществляемый в сравнительно крупном масштабе, нуждается в большей или меньшей степени в управлении, которое устанавливает согласованность между индивидуальными работами и выполняет общие функции, возникающие из движения отдельных органов. Группы работников требую консолидированного управления.

В отечественной литературе нет единого мнения по поводу определения управления персоналом, но можно выделить несколько подходов:

1. Институциональный подход. С позиций этого подхода, управление персоналом рассматривается как "разнообразная деятельность различных субъектов (среди которых чаще всего выделяют специализированные службы управления персоналом, линейных и высших руководителей, выполняющих функцию управления по отношению к своим подчиненным), направленная на реализацию целей стратегического развития организации и выполнение тактических задач по наиболее эффективному использованию занятых на предприятии работников" **[10, с.12].**
2. Содержательный (функциональный) подход. Данный подход "основывается на выделении функций управления персоналом, его целей и задач функционирования в рамках организации", он показывает "какие действия, процессы должны быть осуществлены для того, чтобы достичь этих целей", в отличие от институционального подхода, который акцентирует внимание на "том, что должно дать управление персоналом для организации.…Это позволяет говорить об управлении персоналом как об особом виде деятельности, как о целостной системе, имеющей свое специфическое содержание"[[10, с.13].](http://personaldept.h12.ru/nomer1/supinn1.html#литература#литература)
3. Организационный подход. С точки зрения этого подхода управление персоналом можно определить как "комплекс взаимосвязанных экономических, организационных и социально-психологических методов, обеспечивающих эффективность трудовой деятельности и конкурентоспособность предприятий. Здесь речь идет о взаимодействии объекта и субъекта, рассматриваются механизмы, технологии, инструменты и процедуры реализации функций управления персоналом "**[10, с.14].**

Исходя из этого, можно говорить об управлении персоналом как системе, которая имеет объект и субъект управления, между которыми существуют организационные и управленческие отношения, а также функции управления, которые реализуются через систему определенных методов.

Управление персоналом, являясь социальным, содержит в себе несколько аспектов. В частности, выделяют следующие аспекты управления персоналом:

* Технико-экономический – отражает уровень развития конкретного производства, особенности используемых в нем техники и технологий, производственные условия и т.д.;
* Организационно-экономический – содержит вопросы, связанные с планированием численности и состава работающих, моральным и материальным стимулированием, использованием рабочего времени и т.д.;
* Правовой – включает вопросы соблюдения трудового законодательства в работе с персоналом;
* Социально-психологический – отражает вопросы социально-психологического обеспечения управления персоналом, внедрения различных социологических и психологических процедур в практику работы;
* Педагогический – предполагает решение вопросов, связанных с воспитанием персонала, наставничеством и др. [[24, с.54]](http://personaldept.h12.ru/nomer1/supinn1.html#литература#литература)

"Помимо того, что управление персоналом имеет множество аспектов, оно может основываться на различных концептуальных положениях. Концепции отражают ту философию и исходные принципы в управлении персоналом, на которых базируется согласование интересов организации и работников. Они существуют объективно, могут быть осознаны и организационно оформлены, а могут реализовываться интуитивно, без определенного организационного оформления" **[10, с.16]**

Концепция управления персоналом содержит базовые принципы управления и его общую направленность, ее положения уникальны в отдельно взятой организации, но, тем не менее, содержание управления персоналом включает в себя элементы, которые являются общими. Так, в содержание управления персоналом включают:

* Определение потребности в кадрах с учетом стратегии развития предприятия;
* Формирование численного и качественного состава кадров (набор, отбор и расстановка персонала);
* Кадровую политику (принципы подбора и расстановки персонала, условия найма и увольнения, обучение и повышение квалификации, оценку персонала и его деятельности);
* Систему общей и профессиональной подготовки кадров;
* Адаптацию работников на предприятии;
* Оплату и стимулирование труда (формы оплаты труда, пути повышения производительности труда и т.д.);
* Оценку деятельности и аттестацию кадров;
* Систему развития кадров (обучение, планирование трудовой карьеры и т.д.);
* Формирование кадрового резерва;
* Организационную культуру фирмы, а также межличностные отношения между работниками, администрацией и общественными организациями [[24; 11; 16; 20]](http://personaldept.h12.ru/nomer1/supinn1.html#литература#литература)

Система управления персоналом является непременной составляющей управления и развития любой организации, она является объективной, т.к. возникает с возникновением самой организации и не зависимо от чьей-то воли. Являясь, по сути, одной из важнейших подсистем организации, система управления персоналом определяет успех ее развития.

Чтобы как можно лучше понять, что же представляет собой система управления персоналом и как добиться наиболее эффективного ее функционирования, необходимо рассматривать ее в непротиворечивом единстве всех подходов к управлению персоналом.

Для эффективного функционирования система управления персоналом должна быть построена на научно-обоснованных принципах, должна использовать оптимальные методы и технологии, соответствующие принципам, лежащим в ее основе, а также не противоречить общей концепции развития организации.

Изменение, усовершенствование системы управления персоналом представляет собой сложный процесс, требующий учета многих переменных. Цель управления персоналом в период изменений - побороть страх сотрудников перед переменами, дать понять работникам, что они могут участвовать в реформах и имеют право влиять на их ход. Важно убедить работников в том, что именно от них зависит результат преобразований. Поэтому эффективность управления изменениями определяется такими факторами, как культура реагирования на ошибки, умение работать в команде, личная ответственность, готовность к инновациям и креативность.

Изменения требуют от всех своих участников работы в более напряженном режиме, чем обычно. Поэтому важно наличие у сотрудников соответствующей мотивации, готовности к переменам и выдержки.

На начальном этапе внедрения изменений мотивация сотрудников очень высока. Их стимулирует ожидание чего-то нового, позитивного. Однако такая эйфория может очень быстро превратиться в апатию, если, несмотря на напряженную работу и увлеченность проектом, достижения остаются на том же уровне. Поэтому важно нейтрализовать это настроение и установить реалистичные промежуточные цели, что бы не потерять лояльность персонала. Безусловно, поддержки персонала добиться легче, если учитывать потребность людей в безопасности. Для сотрудников, привыкших к стабильности ситуации в компании, риск и перемены, связанные с реформами, - это настоящий шок, а призыв к изменениям зачастую воспринимается ими как скрытый упрек в плохой работе. Поэтому на данном этапе нужно помочь работникам преодолеть свой страх и неуверенность.

Одним из основных факторов изменений является также выдержка и терпение участников изменений. При этом основная нагрузка, естественно, ложится на руководителя, которому приходится решать все проблемы с сотрудниками, проявляя при этом самодисциплину, терпение и последовательность.

При этом само изменение системы управления персоналом целесообразно рассмотреть с точки зрения инновации. Для этого представляется разумным рассмотреть инновацию вообще и особенности инновационного процесса.

**1.2 Инновация и инновационный процесс**

В настоящее время не существует общего подхода к определению инновации (нововведения). Ряд авторов стоят на позициях того, что смысл этого понятия сводится к нескольким действиям: генерирование, принятие и внедрение новых идей, процессов, продуктов и услуг, - а поэтому нововведение выступает как процесс **[36, с.2]**.

Другие ученые склоняются к мнению, что «нововведение - это идея, практика или продукт, воспринимаемые индивидом как новые» [[34, с.19]](http://personaldept.h12.ru/nomer1/supinn1.html#литература#литература). В целом, в зависимости от места применения, выделяются три группы нововведений:

1. Продуктовые - новые продукты, потребляемые в сфере производства или в сфере потребления.
2. Технологические - новые способы (технологии) производства старых или новых продуктов.
3. Управленческие - новые методы работы, используемые аппаратом управления.

Специалиста по внутрикорпоративному PR больше интересует управленческое нововведение, которое можно определить как "любое организованное решение, систему, процедуру или метод управления, существенно отличающиеся от сложившейся практики и впервые используемые в данной организации" **[30, с.23]**. При этом необходимо учитывать, что новизна соотносится с практикой управления именно в данной организации.

В связи с этим целесообразным представляется выделение особенностей инновационного процесса, а именно: адресный характер (ориентация на конкретные тактические и стратегические цели организации), рискованность (фактор неопределенности результата), конфликтность (между старым и новым) и многоаспектность (изменения одной подсистемы организации вызывают изменения в других подсистемах и в организации в целом). Структурируя инновационный процесс, можно построить такую схему: определение потребности в нововведении - исследование – разработка – внедрение – использование.

Потребность в нововведении может быть осознана как под давлением внешних факторов (возросшая конкуренция, изменения в экономике, появление новых законодательных актов и т.п.), так и внутренних (снижение производительности, наличие конфликтных ситуаций и т.д.). После осознания потребности в нововведении необходимо провести диагностику (собрать соответствующую информацию) с целью определения истинных причин возникновения проблем. Для устранения выявленных проблем формируется "инновационная команда", которая осуществляет поиск новых и уникальных решений этих проблем, т.е. непосредственно занимается разработкой инновации.

Разработка инновации завершается ее внедрением. В процессе внедрения, с помощью механизмов контроля, определяется, в какой степени планируемые изменения помогают поправить неудовлетворенное положение вещей, как их воспринимают и как можно улучшить их осуществление. Таким образом, в процессе внедрения инновация может подвергнуться некоторым изменениям с целью достижения более высокой эффективности. Также в процессе внедрения нововведения необходимо, используя механизмы стимулирования, достигнуть поддержки и принятия нововведения персоналом.

Внедрение является наиболее сложной стадией инновационного процесса. Существуют параметры, по которым можно проанализировать сложность внедрения инновации: разница между новым и старым; масштабы и взаимосвязанность изменений; необходимость программы целенаправленной деятельности; неопределенность, непредвиденные проблемы и возможности. В целом же проблема внедрения содержит несколько аспектов, а именно:

* Задержка во времени необходимых организационных перестроек;
* Низкая эффективность, а иногда и просто нежизненность нововведений в управлении;
* Значительный разрыв между разработкой теоретиками менеджмента новых систем и методов управления и их использованием на практике.

Основными причинами проявления проблем внедрения управленческих инноваций являются:

1. Противоречивость целей, мотивов деятельности, интересов участников инновационного процесса; сопротивление персонала новому; возникновение бюрократических барьеров на пути внедрения управленческих нововведений.
2. Дезинтеграция инновационного процесса, его разорванность, распределение отдельных стадий (разработка, распространение и внедрение) между различными участниками.
3. Неудовлетворительная работа разработчиков нововведения и специалистов, организующих процесс его внедрения.

Решение о внедрении нововведения в значительной степени зависит от свойств самой организации. Те из них, кто чаще и быстрее осваивают новые методы и формы управления, - более восприимчивы к нововведениям, обладают большим инновационным потенциалом.

Помимо инновационного потенциала, в качестве факторов, влияющих на успех нововведения, выделяют наличие источника творческих идей (без творчества не может быть нововведения); эффективную систему отбора и оценки проектов; эффективное управление проектами и контроль; соответствие целям организации; индивидуальную и коллективную ответственность; ориентацию на рынок, а также качество персонала. Существуют общие факторы, влияющие на инновационную деятельность, но отдельно выделяют и мотивационные факторы, влияющие на нововведения.

Однако решающим фактором эффективного внедрения инновации является персонал организации и его отношение к ней. Поэтому задача специалиста по внутрикорпоративному PR при внедрении инновации - сформировать психологическую готовность персонала, которая проявляется в осознании производственной и экономической необходимости осуществления нововведения, личной и коллективной значимости нововведения, а также способов личного включения в осуществление нововведения.

**1.3 Формы отношения работников к нововведениям**

Выделяют шесть форм отношения работников к нововведениям:

* принятие нововведения и активное участие в его реализации;
* пассивное принятие нововведения;
* пассивное неприятие нововведения;
* активное неприятие нововведения, выступления против;
* активное неприятие, связанное с оказанием противодействия нововведению;
* крайние формы непринятия нововведения (игнорирование и саботаж внедрения нововведения) [[6, с.226-240]](http://personaldept.h12.ru/nomer1/supinn1.html#литература#литература).

Эти позиции формируются на основе психологических барьеров, которые необходимо учитывать при внедрении инновации. Необходимо учитывать, что сопротивление персонала нововведениям обусловлено тремя основными причинами: неопределенность, ощущение потерь и убеждение, что перемены ничего хорошего не принесут. Поэтому в инновационном процессе необходима максимальная поддержка персонала со стороны руководства и обеспечение его как можно более полной информацией о предстоящих изменениях. Также, необходимо учитывать факторы, влияющие на инновационную деятельность персонала.

Хочется отметить и тот факт, что сопротивление переменам направлено пропорционально силе ломки культуры и структуры власти, проходящей из-за перемен. Следовательно, инновации необходимо внедрять поэтапно, т.к. организация и ее работники могут выдержать лишь ограниченное число изменений в определенный момент времени.

##### 1.4 Особенности инноваций в управлении персоналом

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, непринятием 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" **[9, с.24]**.

**2. Границы действий специалиста по внутрикорпоративным связям с общественностью**

**2.1 Назначение внутрикорпоративных PR-специалистов**

Функция специалиста по внутрикорпоративным связям с общественностью - строительство и управление информационными коммуникациями, с помощью которых формируется единое целеполагание, лояльность сотрудников, организуется и анализируется обмен информацией между сотрудниками и руководством (обратная связь).

Специалисты по внутрикорпоративному пиару должны способствовать эффективному управлению человеческим фактором, повышению мотивации персонала, развитию профессионализма, поддержке необходимой инициативы и ответственности сотрудников.» **[31, с.33-34]**

Если в компании нет отлаженной коммуникационной системы - аналогично финансовой, кадровой, рыночной и др. – ее заменяют слухи и дезинформация, которые плодят ошибки и растят снежный ком проблем.

Задачами и направлениями внутрикорпоративного пиара являются:

* создание и развитие идеологии;
* формирование имиджа фирмы изнутри компании;
* взаимопонимание между руководством и персоналом;
* управление официальными и неофициальными каналами распространения информации и обратной связи;
* создание единой системы объективных оценок вклада каждого в успех фирмы;
* поддержание и развитие профессионализма, обучение;
* контроль;
* укрепление мотивации, благоприятного психологического и морального климата в компании.

В результате правильно спланированной пиар-программы в компании должны быть очевидны следующие изменения:

1) информированность сотрудников о деятельности и целях руководства;

2) знание об успехах компании, уверенность в будущем;

3) единое целеполагание;

4) понимание идеологии;

5) понимание принципов и норм поведения в компании;

6) лояльность, патриотизм;

7) минимальное сопротивление (поддержка) изменениям; **[14, с.4-5]**

Внутренний пиар строится на идеологии компании. Решения о разработке идеологии и на ее основе - корпоративной культуры владелец компании обычно принимает под давлением внешних обстоятельств - когда есть опасность потери бизнеса, доли рынка.Также причиной могут быть смена конъюнктуры рынка, усиление конкуренции, обнаружение хищений, конфликты либо увольнение значительной части персонала. Идеология, прежде всего, решает репутационную задачу. «Наличие внятной идеологии и следование ее принципам дают компании "дополнительные очки" в глазах клиентов, партнеров и общественности. Идеология повышает управляемость компании, поскольку устанавливает для сотрудников единую систему координат: она регламентирует, какие действия допустимы, а какие - нет, как сотрудники должны вести себя в сложных ситуациях. И, наконец, идеология дает основу для повышения корпоративной культуры.» **[14, с.25]**

Впрочем, не стоит записывать в идеологию те положения, которые не соблюдаются в реальности, иначе под сомнение будет поставлен весь документ в целом.

На основании идеологии разрабатываются мероприятия внутреннего пиара, способные повысить имидж руководства и самой компании в глазах сотрудников, создать единую Команду. Мероприятия внутреннего пиара позволяют наладить коммуникации "сверху вниз" и "снизу вверх" - то есть информировать рядовых работников о грядущих переменах и решениях, принятых руководством. Не менее важно и руководству быть в курсе настроения в коллективе, понимать, знают ли работники о перспективах развития и каковы их представления о корпоративной культуре. Внутренний пиар позволяет решать такие задачи, как донесение до каждого сотрудника ценностей, принятых в компании. С его помощью достигается повышение лояльности сотрудников, их заинтересованности в результате. Кроме того, внутренний пиар является профилактикой рождения слухов и домыслов: если все происходящее в компании известно и понятно, теряется сам смысл распространения слухов. **[5, с.37]**

**2.2 Корпоративная культура**

Важнейшим консолидирующим фактором служит утверждение в коллективе особой корпоративной культуры. Соответственно меры, направленные на ее формирование, являются ключевым звеном внутреннего PR-обеспечения. Говоря о корпоративной культуре, обычно имеют в виду элементы самоидентификации, т.е. набор символов, подчеркивающих принадлежность к структуре. В их число входит логотип, стиль одежды, особая терминология и т.д. Оригинальный, узнаваемый стиль представляет собой важную, но не единственную часть корпоративной культуры. Чтобы элементы самоидентификации могли эффективно работать на имидж, они должны укладываться в единую концепцию. Соответственно формирование корпоративной культуры начинается с уяснения места фирмы в системе ценностных координат. Главной задачей коммерческой структуры принято считать извлечение прибыли. Хотелось бы обратить внимание, что извлечение прибыли становится возможным только потому, что производимый фирмой продукт способен удовлетворять определенные индивидуальные или общественные потребности, именно поэтому он находит спрос у потребителей. Рассмотрев удовлетворяемые компанией потребности во взаимосвязи с общепринятыми ценностями и перспективами общественного развития, мы получаем представление о ее значении для поступательного развития общества, проще говоря, о той пользе, которую приносит обществу деятельность фирмы. Полученные выводы ложатся в основу миссии компании, и, соответственно, принимаемой системы ценностей. Таким образом, имидж фирмы обретает прочный фундамент, на который затем надстраиваются элементы корпоративной самоидентификации. **[12, с. 89]**

Внутрикорпоративный пиар, имидж компании в глазах ее сотрудников, - наиболее недооцениваемая часть формулы делового имиджа. В то время как позитивный внешний имидж в глазах общества дает вам право быть услышанным, именно внутренний имидж определяет, есть ли у вас, что сказать покупателю. Две эти половинки уравнения имиджа относятся к двум разным "важным событиям" в вашей компании. Часть нашего представления о товаре или фирме строится через образ компании и его персонал.

«Нередко всем случалось бывать в магазинах или офисах, полными рекламными лозунгами "Покупатель - наш король". При этом Вы, скорее всего, думали: "Наверное, здесь, по крайней мере, ценят своих покупателей и дорожат ими". Вы заходите в магазин и видите, что внутри он отделан очень красиво. "Наверняка они потратили деньги, чтобы впечатлить меня своим интерьером. И им это удалось", - заключаете Вы. Наконец Вы находите необходимый товар, достали деньги и уже готовы сделать покупку. Вы подходите к кассе, у которой стоят два или три работника и разговаривают о своих домашних проблемах, о вчерашней вечеринке - о чем угодно, только не о деле. Вспомните, что никто вам не помог, когда вы ходили между прилавков, выбирая нужный товар. Никто и не думал обращаться с вами как с королем или даже принцем. Эта компания не прошла испытание "моментом истины".» **[1, с.108]**

Инструментов внутреннего пиара достаточно много: это корпоративный сайт, кодексы этики и поведения сотрудников, dress-code, общие праздники. Однако и банальная доска объявлений может являться эффективным пиар-средством - причем как в положительном смысле, так и в негативном. «Корпоративная газета становится, все более распространенным инструментом внутреннего PR. Так, корпоративная газета компании "Ситех" преследует несколько целей: "Сейчас, поскольку газета еще молода, она для нас является средством донесения до сотрудников важнейшей информации о компании, - отмечает Днепрова, специалист по связям с общественностью. - Но в будущем мы надеемся на возникновение обратной связи, появление тем и материалов по инициативе сотрудников. Кроме того, газета - мощный инструмент поощрения для особо отличившихся сотрудников корпорации". А нефтяной холдинг ТНК-ВР, как отметила руководитель по связям с общественностью Новосибирской области Владислава Афанасьева, выпускает корпоративный журнал "Твоя компания". Одним из регулярных инструментов внутреннего PR является корпоративный сайт. На внутренний сайт компании могут попасть только сотрудники под своим личным паролем. Сам сайт содержит новости, события, материалы о компании, документы, а также форум, на котором можно обсудить интересующую тему или задать вопрос коллеге или руководителю. В ТНК-ВР также большое значение придается Интернету и электронной почте. Это связано, прежде всего, с географической удаленностью производственных предприятий от управленческого звена компании. "В ТНК-ВР также есть интранет, где размещаются новости, документы. Кроме того, есть система рассылок и "горячая линия" - возможность задать руководству компании интересующий сотрудника вопрос"» **[23, с.34-39]**

Большую роль внутренний PR играет в момент приема на работу новых сотрудников. Пришедших сотрудников необходимо знакомить с коллективом. Он должен смотреть корпоративный фильм о компании, читать документы, которые дают представление о предприятии. В компании должен быть специальный курс лекций для новичков, а также Справочник сотрудника и Этический кодекс. В итоге, через неделю новый работник будет имеет довольно полное представление о том, как устроена компания, каковы ее история и идеология.

**2.3 Позиция власти (роль и действия руководителей в инновации)**

Существуют две основные системы управления: формальная и неформальная. Первой свойственна иерархичность, жесткие связи между подразделениями; взаимодействие между подразделениями происходит только через центр; в сотрудниках поощряется исполнительность. Вторая система не запрещает действовать, перескакивая через ступени служебной лестницы, дает простор горизонтальным связям, поощряется инициатива, творческий подход к делу.

Формальная система управления присуща корпорациям этатистического типа. В современном мире этатистические корпорации чаще называются «корпорации-машины». В своей книге «Перестройка управления» Д.Чемпи ярко описывает характерные черты таких корпораций: широкая бюрократическая прослойка управленцев, жесткое разделение функций, повиновение приказам, централизация власти. Причем громоздкий бюрократический аппарат не всегда способен понять, что окружающий мир меняется, причем так быстро, что под угрозой может оказаться существование компании. **[3, с.25]**

Существование таких корпораций происходит за счет постоянных инвестиций, а инструментом их конкурентоспособности ставится искусственное занижение издержек производства. Правда, преимущество у них в том, что они занимаются разработками в определенной отрасли (то есть им свойственна более узкая специализация), что способствует более глубокому ее развитию. Главным примером такого типа корпораций являются государственные предприятия советских времен, когда основной целью было не качество, а именно количество; им была свойственна невосприимчивость к нововведениям. Именно в данном типе корпораций человек отсутствует как личность и используется «как средство для работы», что приводит к низкой заинтересованности работников в собственном труде и, соответственно, невысокому качеству продукции, а также неспособности предприятия к конкуренции.

Неформальная система управления присутствует в корпорациях креативного и индустриального типов. Развитие креативных корпораций требует партнерства творческих личностей, а не отношений «подчиненный – руководитель». Их цели приобретают ярко выраженный неэкономический характер. Данные образования организуют деятельность не на основе приказов руководителя или решения большинства (или хотя бы компромисса), а на базе внутренней согласованности ориентиров и стремлений сотрудников. «Золотое» правило управления такой корпорацией – весь аппарат работает вместе как единая команда. Главной задачей менеджера становится мотивация сотрудников с целью улучшения качества их работы. Если у человека есть ощущение, что оно на «своем» месте и выполняет «свою» работу, то он делает ее для фирмы также качественно, как если бы он делал это для себя. Поэтому креативные корпорации базируются, прежде всего, на общности творческих личностей, а не на «составляющих компонентах производства». Индустриальный тип отличается тем, что в нем изначально заложен дух соперничества: человек работает для того, чтобы через некоторое время сделать карьеру руководителя. Отсюда и идет негласное противостояние начальник – подчиненный. Реальную свободу имеют только работники, которые занимаются нововведениями, так как главный упор в таких корпорациях делается как раз на инновации. Политикой таких корпораций становится агрессивное захватывание рынка, по этому принципу и подбираются сотрудники: «волчья стая», организующая одновременно внутреннюю конкуренцию и взаимопомощь. Персонал в таких корпорациях, как правило, - люди, стремящиеся сделать себе максимально возможную карьеру при помощи своей фирмы. Задачей менеджеров тогда становится – направлять действия подчиненных в нужное русло, чтобы извлечь из их работы предельную степень выгоды. **[7, с.46]**

Выбор той или иной формы управления зависит от специфики непосредственно самой организации. Каждая из этих форм имеет свои положительные и отрицательные стороны. В наше время формальная система управления в основном наблюдается на крупных государственных предприятиях, в министерствах и ведомствах, а также в фирмах малого и среднего бизнеса и у частных предпринимателей. Это связано с тем, что в государственных организациях мотивация сотрудников не является обязательной. Если рассмотреть корпоративную культуру как составляющую внутреннего PR более подробно, то можно отметить, что она основывается, прежде всего, на стимулировании работников выполнять свои обязанности более ответственно, что в свою очередь ведет к увеличению прибыли корпорации (или иной организации поддерживающей неформальную систему управления). Поскольку государственные предприятия и учреждения не ориентированы на получение максимальной прибыли, то и реорганизация системы управления не имеет для них смысла. Так же как у министерств нет желания перестраиваться, у мелких фирм подчас нет возможности и средств для этого. ЧП полагают, что им невыгодно развивать культуру внутри организации, делать затраты на тщательный подбор персонала. Иногда даже получается, что они вообще об этом не думают, главной целью для них является выживание. Только крупные фирмы могут позволить себе на время забыть о собственном «желудке» и сосредоточить свое внимание на внутренней среде фирмы. **[29, с.512]**

В России отношения работника и начальника часто построены по схеме «не доволен – не работай». Именно такая тенденция больше всего проглядывает в малом бизнесе. Работать «простому человеку» на ЧП возможно и выгодно, но не всегда приятно с психологической точки зрения, так как ЧП подчас не заботится о создании комфортных условий для установления человеческих отношений в коллективе, а напротив чрезмерным контролем подавляет желание работать. Чаще всего получается работа по необходимости. Ни для кого не секрет, что в трудовой сфере широко распространены теневые отношения: найм без официального оформления, зарплата в «конвертиках», несоблюдение КЗОТа по многим статьям и т.д.…Такие методы позволяют работодателю самым неприкрытым образом игнорировать социальные нормы трудоустройства и благодаря этому экономить на издержках, связанных с оплатой труда и соответствующими отчислениями в бюджет. Поэтому просто необходимо создать специальные экономические программы для малого и среднего бизнеса (например, льготы при налогообложении). Отношение к бизнесу как к «механизму», а к работникам как к «взаимозаменяемым винтикам» - это тяжелое наследие индустриальной эпохи, считают представители современной hi-tech элиты, поэтому ключ к успеху – человеческая индивидуальность. **[17, с.139]**

Неформальная система управления в основном встречается в крупных частных компаниях (концерны, холдинги, корпорации и т.п.), где главный упор делается именно на работника, как на самостоятельную личность, которая впоследствии может принести организации миллионные прибыли. Ведь предприятие – это не только совокупность процессов, набор продуктов и услуг, оно является также человеческим сообществом. Как и все сообщества, оно взращивает специфические формы культуры – в данном случае корпоративной, которая может быть определена как совокупность устойчивых для данной организации ценностей, норм, ожиданий, регулирующих поведение ее членов. А для того, чтоб добиться максимальной отдачи от работников в процессе труда, современному руководителю необходимо предстать в их глазах авторитетом. Он должен четко чувствовать грань между ограниченной свободой и безответственностью. Поэтому роль современного руководителя в корпорации значительно усложняется: если раньше он должен был реагировать только на изменения внешней среды, то сейчас ему необходимо постоянно контролировать еще и состояние внутренней.

Развитие личности в коллективе выгодно как работнику, так и самому работодателю. Сейчас очень часто используется практика «воспитания» работника, то есть обучение профессиональным навыкам еще студента ВУЗа с последующим привлечением его как специалиста в компанию. А для это нужно создать наиблагоприятнейшую атмосферу для того, чтоб по прошествии нескольких лет этот работник остался в фирме, а не ушел в более респектабельную. В свою очередь, новый специалист быстро окупит потраченные на него средства. **[15, с.25]**

Успех руководителя в инновации в высокой степени зависит от того, как он общается со своими работниками.

* На сколько они обладают информацией.Сотрудникам должны быть известны причины запланированных изменений: какова исходная ситуация? В чем состоят потребности?
* Насколько четко перед ними ставятся цели инновации: руководство должно четко сформулировать цели запланированного изменения: чего мы хотим добиться? Как в количественном измерении доложен быть оценен успех?
* Как осуществляется контроль результатов: многие проекты по изменению не приводят компанию ни к чему, просто потому, что руководитель не принимал в процессе должного участия. Каким же образом можно организовать пошаговый контроль? Руководство должно интересоваться проблемами, которые возникают при работе по внедрению.
* Как происходит объединение сотрудников: никто не может просто взять и начать управление изменениями. Сотрудникам необходимо чувство вовлеченности. Они хотят предложить свои идеи. Это обеспечит открытость руководства.
* Ведется ли поиск союзников: Для решения управленческих задач и задач координации руководство должно выбрать ключевого человека, который умеет искренне и без сложностей общаться с людьми. Умение добиваться доверия – важнейшее условие для успеха.

Как мы уже говорили, прежде чем запустить реформу «в массы», лидеру изменений и специалисту по внутрикорпоративному пиару необходимо перетянуть на свою сторону руководителей компании. Важно, чтобы спонтанное недоверие не превратилось в непробиваемую линию обороны. Лучшим решением этой проблемы будет намеренное разделение потенциальной группы оппозиционеров. Для этого можно использовать тактику проведения так называемых сепаратных переговоров, когда каждому из топ-менеджеров дают возможность индивидуально ознакомиться с проектом изменений и просят внести свои замечания.

Итак, для того, чтобы преодолеть сопротивление на уровне ключевых групп, необходимо:

- работать с каждым руководителем отдельно;

- позволить менеджеру выразить свои интересы и интересы своего подразделения;

- четко определить срок, в течение которого предложения и поправки к проекту должны быть представлены в письменном виде руководству компании. **[26, с.65-66]**

**Работа с основным персоналом**

Стратегия работы с основным персоналом компании включает в себя элементы убеждения и принуждения. «Просветив» руководство компании, лидеры преобразований и PR-специалисты должны сконцентрироваться на убеждении широких масс. Для этого руководители проектной группы организуют общее собрание, на котором подробно разъясняют принципы и цели предстоящей реформы. Эффективным ходом может стать организация «горячей линии», создание анонимного почтового ящика или Интернет-форума на сайте компании: важно дать всем сотрудникам возможность высказаться и обсудить назревающие перемены.

Так, например, в литературе **[29, с.500-512]** приводится следующая ситуация, наглядно показывающая сложность работы с изменениями:

Изначально на некотором предприятии существовало два отдела, занимавшихся непосредственно работой с персоналом. Численность занятых работой с персоналом составляла 7 человек: 3 человека в должности «экономист по труду», начальник отдела кадров, инспектор отдела, инспектор по пенсионным вопросам и инженер по обучению. Структура во многом характерная для большинства предприятий постсоветского времени.

К функциям этих отделов в части работы с персоналом относились:

* контроль за установлением тарифных разрядов рабочим;
* составление проектов перечней профессий и должностей для персонала, занятого на работах с вредными и тяжелыми условиями труда;
* участие в составлении штатного расписания, контроль за соблюдением штатной дисциплины; участие в разработке рациональных режимов работы;
* организация и проведение систематического изучения использования рабочего времени всеми категориями работников предприятия;
* доведение до сведения работающих условий оплаты труда;
* участие в разработке проекта коллективного договора и контроль за выполнением принятых обязательств;
* осуществление контроля за соблюдением на предприятии действующего трудового законодательства и правил внутреннего трудового распорядка;
* обработка поступающей от подразделений учетной и отчетной информации;
* разработка положений на вновь создаваемые структурные подразделения;
* планирование потребности в персонале и его набор;
* оформление приема, перевода и увольнения, ведение установленной документации, учет персонала, ведение личных дел и их архива, контроль за трудовой дисциплиной;
* учет пенсионеров и оформление документов для назначения пенсий;
* оформление и учет больничных листов, работа с райвоенкоматами, управление документацией отдела;
* организация обучения персонала и повышения квалификации.

Таким образом, если использовать содержательный подход к управлению персоналом, то в совокупности данные два отдела выполняли следующие функции управления персоналом:

* разделения и кооперации труда;
* стимулирования трудовой деятельности;
* планирования персонала;
* учета и оформления персонала;
* развития персонала;
* высвобождения персонала.

В тоже время практически не велась работа по следующим направлениям деятельности в управлении персоналом:

* отбор персонала,
* адаптация персонала,
* оценка персонала,
* трудовые перемещения персонала (ротация, работа с резервом, планирование карьеры).

Причиной невыполнения ряда функций явилось отсутствие необходимых знаний у сотрудников отдела кадров. Хотя они и обладали обширными практическими умениями, никто из них, в то же время, не являлся по образованию экономистом-трудовиком и не обладал теоретическими знаниями, необходимыми для выполнения отсутствующих у отдела функций.

Слияние отделов в единую службу управления персоналом преследовало следующие цели:

* обеспечение предприятия хорошо подготовленными и заинтересованными в труде сотрудниками;
* эффективное использование работоспособности, квалификации, практического опыта и мастерства всех сотрудников предприятия;
* достижение максимальной отзывчивости служащих на цели и нужды предприятия, сближение интересов работников и ожиданий предприятия, связанных с профессиональной деятельностью;
* систематическое доведение до служащих политики предприятия и собственной политики службы управления персоналом.

Для достижения этих целей в функциональной структуре службы управления персоналом были выделены следующие блоки:

1. Блок разработки оргструктуры управления: выполнение функций по проектированию оргструктуры предприятия, разработка положений о подразделениях и должностных инструкций.
2. Блок анализа и развития средств стимулирования труда: оплата труда, стимулирование труда, работа по нормированию и научной организации труда, разработка режимов труда и отдыха, графиков сменности, изучение и анализ причин текучести персонала, нарушений трудовой дисциплины и т.д.
3. Блок планирования, прогнозирования и маркетинга персонала: отбор, адаптация, развитие, оценка, трудовые перемещения персонала, контроль за созданием и поддержанием в коллективе позитивного социально-производственного микроклимата.
4. Блок оформления и учета персонала: выполнение функций по учету и оформлению персонала.

В состав службы управления персоналом были включены следующие должности:

* Начальник службы – с главной задачей по организации, координации и контролю за деятельностью отдела;
* Экономист по труду (3 человека) – для выполнения задач по 1 и 2 блоку;
* Менеджер по обучению (из ОК) – для выполнения задач по 3 блоку;
* Инспектор отдела кадров (из ОК) – для выполнения задач по 4 блоку;
* Инспектор по пенсионным вопросам (из ОК) – для выполнения задач по 4 блоку.

Помимо вышеперечисленных, в отдел были введены новые должности:

* Экономист по отбору и адаптации персонала (менеджер по персоналу)- для выполнения задач по 3 блоку;
* Экономист по оценке и трудовым перемещениям персонала (менеджер по персоналу) – для выполнения задач по 3 блоку.

Обоснование численности отдела основывалось на том, что при численности отдела в девять человек (начальник отдела и восемь подчиненных) соблюдается норма управляемости – 1:7±2, и соблюдается рекомендованная норма численности – 1:100 (1 работник службы управления персоналом на 100 работников предприятия).

Таким образом, основными изменениями в системе управления персоналом ОАО явились формирование единого отдела, занимающегося работой с персоналом, и внедрение в работу с персоналом таких технологий, как отбор персонала, адаптация персонала, оценка персонала и трудовые перемещения персонала, отсутствовавшие в существовавшей системе управления персоналом ОАО.

Необходимость изменений в системе управления персоналом на ОАО была вызвана изменениями, происходящими в системе качества и в финансовой системе предприятия.

Дело в том, что работу с персоналом, как уже было отмечено выше, выполняли два отдела. Причем один из отделов помимо функций, связанных с работой с персоналом, выполнял функции планово-экономического отдела.

Произошедшие в последнее время изменения в финансовой сфере предприятия (освоение новых финансовых технологий, таких как система бюджетирования и т.д.), а также переход ОАО на новые стандарты качества (в рамках ИСО 9000 и Total Quality Management) потребовали изменений и в планово-учетной работе предприятия, уровень которой давно не удовлетворял смежные подразделения (в частности финансово-аналитический отдел). Таким образом, было решено сформировать два независимых отдела: плановый отдел (ПЛО) и службу управления персоналом (СУП).

Следовательно, можно сделать вывод о том, что потребность в изменении системы управления персоналом на ОАО сформировалась под влиянием внешних условий, а также из-за перемен в финансовой системе и системе качества предприятия.

Для разработки и внедрения нововведений в системе управления персоналом ОАО был приглашен специалист по управлению персоналом с дальнейшим закреплением в должности директора по персоналу.

На начальной стадии проектировки изменений в системе управления персоналом ОАО им были собраны сведения о существующей системе управления персоналом (структура, функции, методы работы, используемые технологии и т.д.), которые затем были проанализированы на соответствие современным представлениям о системе управления персоналом с учетом стратегии развития предприятия.

На этой стадии были использованы такие методы, как анализ документов (положения об отделах, занимающихся работой с персоналом, рабочие документы данных отделов, должностные инструкции работников данных отделов), а также интервью с высшим руководством и начальниками подразделений предприятия (на предмет выяснения особенностей системы управления на ОАО; необходимых, на их взгляд, изменений в системе управления; а также возможных путей реализации необходимых изменений в системе управления персоналом).

На стадии разработки была определена концепция, сформированы модель и стратегия управления персоналом.

Концепция, модель и стратегия управления персоналом формировались с учетом особенностей предприятия, информация о которых была получена непосредственно от высшего руководства и линейных менеджеров различных уровней, а также из ранее проанализированных данных. Также необходимо отметить, что большое влияние на разработку концепции и модели управления персоналом оказали современные тенденции в теории управления персоналом.

Основное положение концепции управления персоналом на ОАО заключается в том, что управление персоналом необходимо для сосредоточения усилий работников на выполнении намеченных стратегий предприятия; обеспечения эффективного использования интеллектуальных и физических возможностей работников, реализацию их потенциала; содействования укреплению трудовых отношений в духе сотрудничества и улучшения морального климата в коллективе.

Было определено, что в современных условиях самой перспективной является стратегически ориентированная концепция, определяющая персонал не как сокращаемые издержки, а как ресурс, определяющий успех деятельности организации. Принципиальные изменения концепции управления персоналом на ОАО представлены в таблице 1.

Таблица 1. Принципы концепции управления персоналом на ОАО.

|  |  |
| --- | --- |
| **До изменений в системе управления персоналом** | **При формировании новой концепции управления персоналом** |
| Ориентация на текущие проблемы | Ориентация на перспективу |
| Преемственность | На первом этапе – радикальные изменения, после – преемственность |
| Административное управление | Социальное партнерство |
| Ориентация на результат и поведение | Ориентация на результат, поведение и отношение к труду |
| Ориентация на группу | Ориентация на личность |
| Отсутствие комплексности | Комплексность и системность |

Разработка модели управления персоналом осуществлялась на основе модели, представленной на рис. 2.

Рис. 2 Модель управления персоналом.

Стратегия управления персоналом на ОАО была сформирована исходя из следующих принципов:

Прибыльность – инвестиции только в рентабельные мероприятия и потому преобладание в управлении персоналом таких направлений, как повышение эффективности использования персонала (оптимизация нагрузки и численности через нормирование и научную организацию труда); налаживание жесткого контроля за связью оплаты и результатами труда через разработку систем оплаты; создание технологий отбора, жестких по условиям найма; приоритет в локальном развитии компетенции через систему обучения, переобучения, повышения квалификации; высвобождение излишнего персонала по результатам оценки (через аттестацию).

Динамический рост – центральными в управлении персоналом становятся вопросы развития и трудовых перемещений; формирование гибких, проблемно-ориентированных работников; жесткий отбор лояльных предприятию людей и их максимально быстрое включение в процесс труда через систему адаптации, сплочение коллектива.

Что касается внедрения нововведений в системе управления персоналом, то выделяют восемь этапов:

* диагностика ситуации, внесение корректив в действующие и проектируемые персонал-технологии;
* согласование и подготовка к утверждению общего пакета документов, регламентирующих работу в рамках данного нововведения;
* подготовка и проведение совещания руководящего состава для рассмотрения целей и задач, связанных с внедрением нововведения;
* утверждение пакета документов, регламентирующих работу системы управления персоналом в организации;
* обучение руководящего состава;
* информирование персонала о целях и содержании предстоящих преобразований;
* создание организационной структуры, ответственной за реализацию нововведения;
* собственно внедрение нововведения в системе управления персоналом.

Что касается методов внедрения нововведений в системе управления персоналом ОАО, то они заключались в полной поддержке внедряемых изменений высшим руководством предприятия, т.к. именно оно (высшее руководство) было инициатором данных изменений.

В результате изменений в системе управления персоналом ОАО работа с персоналом стала строиться в большей мере, чем ранее, на научно-обоснованных принципах. Однако нововведения в системе управления персоналом в большей степени вводились директивно, что не могло не вызвать определенных последствий. По оценке руководителя службы управления персоналом, внедрение нововведений в системе управления персоналом ОАО сопровождалось следующими трудностями:

1. Непонимание высшим руководством необходимости внедрения того или иного нововведения, и, как следствие, необходимость объяснения причин изменений в системе управления персоналом.
2. Взаимоотношения с линейными менеджерами. Непринятие ими изменений в организационной структуре предприятия, обращение к высшему руководству по вопросам, которые необходимо решать совместно со службой управления персоналом, попытки действовать «за спиной» у службы управления персоналом.
3. Статус службы управления персоналом вообще и ее руководителя в частности среди других подразделений предприятия и их руководителей.
4. Адаптация сотрудников службы управления персоналом к происходящим изменениям. Консерватизм в работе, недостаток знаний и опыта.
5. Невозможно, или очень трудно, оценить эффективность нововведений в системе управления персоналом.

Итак, сделаем некоторые выводы. Основными изменениями в системе управления персоналом ОАО явились формирование единого отдела, занимающегося работой с персоналом, и внедрение в работу с персоналом таких технологий, как отбор персонала, адаптация персонала, оценка персонала и трудовые перемещения персонала, отсутствовавшие в существовавшей системе управления персоналом ОАО.

Изменения в системе управления персоналом ОАО, прежде всего, были нацелены на улучшение работы в области управления персоналом и на повышение эффективности работы персонала предприятия.

Внедрение нововведений в системе управления персоналом предприятия прошло все стадии инновационного процесса. Потребность в изменениях системы управления персоналом была осознана 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 была осуществлена 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.

Однако теоретические разработки, впрочем, как и всегда, не в полной мере реализовались на практике, что явилось причиной возникновения проблем при внедрении и дальнейшем использовании нововведений в системе управления персоналом ОАО.

**Контроль последствий инноваций.**

Разработав технологию внедрения изменений, необходимо установить четкие сроки, в которые изменения будут реализованы. В первую очередь это делается для того, чтобы заставить всех без исключения сотрудников начать работать по новым правилам. Закреплению этих правил способствует проверка выполненной работы.

Эксперты по адаптации человека к новым условиям определили контрольный период, необходимый человеку для принятия (или непринятия) новых правил. Этот период составляет приблизительно три недели. Доказано, что если ежедневно в течение этого времени осуществляется строгий контроль над четким выполнением поставленных задач, то к концу периода сотрудник привыкает работать в новых условиях. Именно тогда уместно подвести первые итоги: поощрить успешных и побеседовать с отстающими. **[25, с.45]**

Для закрепления нового психологи советуют вслед за этапом активного внедрения планировать этап адаптации. На этом этапе нововведения превращаются для персонала в повседневность.

**Этапы изменений в компании**

1. Осознание руководителем необходимости изменений.

2. Описание необходимых действий.

3. Создание команды реформ. Назначение лидера изменений. Проведение PR-компании на уровне руководства организации – топ-менеджмента и лидеров групп. Стратегия рационального убеждения.

4. Определение оппозиции. Привлечение оппозиции к разработке модели изменений. Стратегия переговоров с участниками группы, ответственной за внедрение.

5. Внедрение изменений в массы. Этап лавинообразных преобразований. PR-компания на уровне сотрудников компании. Разъяснение целей изменений и постановка задач. Адаптация сотрудников к изменениям. Сочетание стратегии переговоров и стратегии принуждения.

6. Контроль внедренных изменений. Поощрение лояльных и наказание несогласных. Изменение системы вознаграждения в зависимости от результативности изменений.

7. Отдых и рекогносцировка. «Переваривание» коллективом внесенных изменений. **[18, с.33]**

**2.4. Работа специалиста по связям с общественностью с сопротивлением изменениям**

В этом случае есть два варианта: либо начинаются бесконечные дискуссии, либо в компании наступает тишина - обсуждения происходящего нет вообще. Сопротивление – нормальное явление, считает консультант по внутрикорпоративному пиару Клаус Доплер.

Если сотрудники не работают в одной команде, руководство начинает волноваться. Давление и угрозы вряд ли помогут. Часто за нежеланием сотрудничества кроются страхи и собственные интересы. Руководители должны это знать и, более того, из этого исходить.

* **Зарплата.** Часто сотрудники блокируют инновации, потому что они боятся понижения своего статуса и финансовых убытков.
* **Уверенность**. За кажущейся строптивостью зачастую кроется ничто иное, как страх потерять рабочее место. Руководству здесь лучше всего будет играть с открытыми картами и вместе с сотрудниками добиться компромисса личных и общих интересов.
* **Контакт.** Возможно, реструктуризация отрицательно повлияет на личные отношения с коллегами и сотрудниками? Хорошие руководители учитывают это, планируя изменения. *Never change a winning Team* (никогда не изменяй команду, которая выигрывает) – этот принцип работает и в процессе изменений.
* **Признание**. Когда появляются новые задачи, некоторые сотрудники начинают бояться, что в личном или профессиональном плане от них будут требовать слишком многого. Здорово, если руководство учтут эти опасения и предложат помощь.
* **Самостоятельность**. При внедрении изменений сотрудники воспринимают потерю собственной независимости и пространства действий особенно остро. Поэтому руководству рекомендуется быть всегда готовым к общению и без особой необходимости не лишать сотрудников прежнего пространства.
* **Развитие**. У квалифицированных сотрудников свои представления о личном развитии и карьерных амбициях. Хорошие руководители всегда стараются как можно более четко выделить их возможности и перспективы

В этом руководителю должен помочь специалист по внутрикорпоративному пиару. **[21, с. 32]**

Общественные отношения – важная и неотъемлемая часть эффективной работы любой организации. Хотя у многих людей своя собственная мотивация работы на любых предприятиях, в том числе государственных (ощущение стабильности и защищенности) или в малом бизнесе (ощущение свободы и владения собственным бизнесом), корпорации все более захватывают рынок. Например, в странах Западной Европы они составляют около 70%. Человеческий фактор при этом является неотъемлемым механизмом мотивации и увеличения эффективности труда в любой организации.

Новый век с его конкуренцией увеличивает информационную нагрузку на человека, следовательно, как для предприятия, так и для самого человека необходимо создавать комфортные психологические условия на работе. Поэтому очень важна передача управления от собственников – «новых русских» - наемным профессионалам – менеджерам. Это актуально для множества начинающих компаний и требует более подробного изучения и использования методов и техник, разработанных в современной психологии. Но пока что не все собственники это понимают, так как в основной своей массе они все еще работают по старым стандартам, когда управление концентрируется в одних руках. К тому же далеко не все предприятия проходят процесс реорганизации «безболезненно», поэтому нежелание рисковать приводит к затормаживанию процесса развития внутрифирменных коммуникаций. По этой причине очень важна помощь и поддержка специалистов. **[19, с.23]**

По мере того как развивается и цивилизуется бизнес, все сложнее становится решать проблему создания эффективной системы мотивации персонала. Чем выше квалификация сотрудника, тем меньше он склонен смиряться с участью винтика в корпоративном механизме и тем в большем объеме информации о жизни компании нуждается. Чем значительнее размер бизнес-системы, тем выше вероятность конфликтов между группами сотрудников. Чем больше у компании миноритарных акционеров, тем труднее удовлетворить их информационный голод. Все эти факторы в совокупности и обусловили рост популярности методов внутрикорпоративного пиара.**[22, с.33]**

По большому счету, внутрикорпоративный пиар необходим всегда. Если имидж организации в глазах сотрудников (а для многих ОАО — и в глазах тысяч мелких акционеров) не формируют сознательно, то он все равно создается спонтанно и ретранслируется во внешнюю среду. Значит, чтобы избежать всевозможных накладок и неприятностей, руководству просто необходимо “пиарить”. Наиболее острая потребность во внутрикорпоративном PR возникает во времена перемен, когда приходится преодолевать сопротивление персонала организационным изменениям или разрешать конфликтные ситуации. Поэтому внутренний PR можно рассматривать как один из защитных механизмов, обеспечивающих устойчивость бизнеса.

**[27, 31].**

Для того чтобы базовые ценности, которые, по мнению собственника (собственников) компании, должны разделяться его персоналом, действительно нашли место в умах и сердцах сотрудников, необходимо следующее:

**1. Формализовать корпоративную культуру.**

Корпоративная культура прямо влияет на производительность труда и на результативность бизнеса в целом. От того, насколько благополучными являются межличностные отношения сотрудников и насколько те ощущают свою сопричастность “великому делу компании” и ее миссии, во многом зависит качество работы. Однако чтобы воспитать в коллективе корпоративный дух, необходимо сформулировать “разделяемые ценности” на понятном людям языке. На эмоциональном уровне для этого разрабатывается фирменный стиль (символика, форма одежды) и создаются слоганы (только при этом нужно учитывать уровень аудитории — то, что подойдет для большинства “простых рабочих”, вряд ли будет воспринято толковыми “работниками умственного труда”, которые обычно склонны к цинизму и скепсису). На рациональном же уровне речь может идти даже о разработке внутрикорпоративного кодекса поведения, содержащего описание этических норм, которых должны придерживаться сотрудники в рамках служебного взаимодействия.

Корпоративный кодекс может быть разработан в двух вариантах: упрощенном (корпоративные правила, декларирующие основные принципы взаимоотношений компании и сотрудника) и полном (подробное описание всех возможных рабочих ситуаций). Во втором варианте на свет появляется многостраничный документ, содержащий информацию об истории компании, ее оргструктуре, миссии и стратегии, графике работы, правилах внутреннего распорядка, мерах по обеспечению сохранности конфиденциальной информации, а иногда даже выдержки из КзоТа. **[8, с.41]**

**2.Создать историю фирмы.**

Людям свойственно гордиться своей работой в крупных компаниях, давно существующих на рынке и пользующихся устойчивой репутацией. Поэтому, если фирма насчитывает хотя бы год, можно смело создавать корпоративный музей, даже если это будет просто ряд настенных фотографий, изображающих процесс строительства нового офиса. Если же история развития компании насчитывает хотя бы пару-тройку лет, то стоит выделить под музей отдельное помещение и найти добровольца из сотрудников, который бы занимался экспозицией. Тогда и деловых партнеров не стыдно будет пригласить на экскурсию…

**3. Постоянно снабжать внутреннюю общественность оперативной информацией.**

В больших компаниях холдингового типа, особенно территориально распределенных, сотрудники отдельных бизнес-единиц, как правило, “варятся в собственном соку” и слабо осознают свою роль в организации. Восполнить этот пробел можно с помощью корпоративных СМИ, которые должны информировать сотрудников о последних новостях. Внутренние издания также являются весьма эффективным инструментом для налаживания благоприятных отношений с миноритарными акционерами или сотрудниками поглощаемых предприятий. (Такую функцию в свое время выполнила корпоративная газета “За компанию!”, выпущенная фирмой “Вимм-Билль-Данн” перед покупкой Киевского гормолзавода №3.) Ну, а если паче чаяния компания окажется замешанной в какой-либо неблаговидной истории, товнутреннее СМИ позволит подготовить персонал, чтобы он встретил внешнюю информацию уже со сформированной точкой зрения относительно происходящих событий.

**4. Дать народу зрелищ.**

Для того чтобы сплотить коллектив и пропитать его все тем же корпоративным духом, используют разнообразные корпоративные события, каждое из которых при умном подходе можно превратить в PR-акцию. С точки зрения атрибутов корпоративной культуры, они могут быть отнесены к разряду церемоний, цель проведения которых заключается в том, чтобы показать яркие примеры ценностных критериев компании. Примером такого рода мероприятий может служить награждение победителей различных конкурсов из разряда “Лучший по профессии”. Меньше поддаются PR-обыгрыванию корпоративные вечеринки, однако и там можно пропагандировать “разделяемые ценности” .

Главное — не выпустить “руль” из рук и не пустить празднование на самотек.

Например, “зрелищами” могут быть:

- торжественные события, совместное проведение внутрикорпоративных, государственных, национальных и других праздников;

- специальные дни, вечера, субботники, месячники;

- специальные награды, приветствия, проводы на пенсию, годовщины, юбилеи, памятные даты;

- коллективные обеды, ужины, банкеты, фуршеты, пикники, выезды на природу;

- танцевальные вечера, дискотеки, балы;

- туристические походы, лыжные прогулки, соревнования;

- коллективное посещение концертов, театральных представлений.

**5. Создать героя.**

Важным элементом внутрикорпоративного пиара является PR отдельных личностей — основателей бизнеса, нынешних ключевых собственников, топ-менеджеров или просто результативных сотрудников. Его основная цель — дать коллективу героев, которые своими действиями и поступками подтверждают ценности и нормы принятой корпоративной культуры. Персональный PR, как правило, предполагает создание легенд о “героизируемых” лицах, где описываются идеальные модели поведения в типичных или нестандартных ситуациях.

**6. Не “перепиарить”.**

Правильное использование инструментов внутрикорпоративного PR позволяет обеспечить компании внутреннюю устойчивость за счет пропаганды четко определенных идеологических установок. Однако здесь пиар-специалиста подстерегают две ловушки. Во-первых, наш народ испытывает имеющее еще советские корни недоверие к любой информации, которая исходит от облеченных властью персон. Во-вторых, слишком разительный контраст между внутренней и внешней информацией приводит к демотивации сотрудников. Поэтому пиарить нужно осторожно, балансируя на грани между правдой и легендой о Самой Лучшей Компании. **[13, с.59]**

**3. Исследование взаимосвязи места человека в организации, типом ее организационной культуры и восприятия человеком инноваций**

Постановка проблемы организационной культуры и ее систематическое изучение началось в 1982 году, когда американские исследователи Теренс Дил (Terence Deal) и Аллан Кеннеди (Alan Kennedy) создали концепцию организационной культуры как важнейшего фактора, влияющего на организационное поведение и корпоративное развитие.

Так, считая изменением любое преобразование в организации или ее тотальной среде, Роберт М. Фалмер указывает следующее:

1) Многие рабочие опасаются, что в результате изменения они потеряют работу или их экономическое благосостояние будет затронуто каким-либо иным образом.

2) Новый способ работы всегда причиняет неудобство и раздражающе непривычен. Никто не хочет затруднять и усложнять жизнь.

3) Многие изменениям сопротивляются просто из страха: мы боимся того, что не понимаем.

4) Многие изменения могут угрожать комфортным социальным отношениям, и поэтому, несмотря на очевидное преимущество, им сопротивляются. Кто захочет отменить ставшую ненужной должность своего друга?

5) Рабочие часто сопротивляются изменению, потому что новые руководители или новые процедуры подготовки навязывают возмущающий их контроль.

Ними был разработан план исследования и выбраны три инструмента его осуществления:

1. Инструмент определения места человека в организации «Анализ Работы»

2. Инструмент оценки организационной культуры, основанный на теоретической модели "Рамочная конструкция конкурирующих ценностей"

3. Инструмент оценки отношения к нововведению, основанный на семантическом дифференциале Чарльза Осгуда.

Мы хотели пронаблюдать отношения между осознанием человека своего места в организации, типом ее организационной культуры и восприятия человеком инновации, а так понять существует ли взаимосвязь между этими отношениями.

**3.1 Инструмент «Анализ работы» (Приложение 1)**

Данный инструмент служил нам для определения места человека в организации, то кем он себя считает и кем он является в организации – руководителем или исполнителем.

Человек составляет основу любой организации, которая и сама создается для человека. Спектр организационной культуры, которую приносит человек в организацию, весьма широк, он определяется уникальностью каждого человека. Особенности организационной культуры человека в том, что это функция от индивидуальности личности и окружающей среды. Кроме того, поведение, личность и окружающая среда оказывают взаимное влияние друг на друга.

Степень одобрения коллективом неравенства статуса сотрудников в отношениях руководителя и подчиненных (параметр «дистанция власти»). Нормальное осуществление производственного процесса предполагает наличие определенных связей и отношений между работниками по «горизонтали», а также между руководителями и подчиненными «по вертикали». Каждая организация обладает своей степенью социально одобряемого неравенства статусов сотрудников. Это проявляется при постановке задач, при отборе средств их реализации, при определении процедур согласования, разрешении конфликтов и т.д.

На данном этапе работы нам надо было выяснить, кто из опрошенных нами людей был на руководящей должности, а кто на исполнительной.

**3.2 Инструмент оценки организационной культуры, основанный на теоретической модели "Рамочная конструкция конкурирующих ценностей" (Приложение 2).**

Авторы методики за основу берут два измерения: руководство может придавать большее значение гибкости, динамичности, адаптивности либо, наоборот, стабильности, предсказуемости, контролю; с другой стороны, руководство может уделять большее внимание внешнему позиционированию организации (отношения с клиентами, имидж и т.д.) либо внутренним процессам в организации, интеграции. Таким образом, получается, что у клановой культуры фокус на гибкости, индивидуальности и интеграции, у адхократии высокие показатели гибкости и внешнего позиционирования, у иерархической культуры - контроля и стабильности, а у рыночной культуры - внешнего позиционирования и дифференциации.

1. Бюрократическая (Иерархическая) культура.

Таким образом, иерархическая организационная культура характеризуется высокой формализованностью и структурированностью, большим вниманием к процедурам, организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Критериями успеха являются надежность поставок, соблюдение графиков, низкие затраты.

2. Рыночная культура.

В отличие от иерархии, где внутренний контроль поддерживается правилами, специализированными задачами и централизованными решениями, рынок работает по другим принципам, главный фокус направлен на операции с внешними клиентами и достижение конкурентного преимущества. Стержневые ценности - конкурентоспособность, продуктивность, предприимчивость, агрессивность, индивидуализм. Основная цель организации - победа в конкурентной борьбе, рыночное доминирование, а отношение к персоналу как к средству для достижения цели. Кроме того, в такой организации поощряется соперничество и конкуренция внутри компании: и между подразделениями, и между отдельными индивидами.

Лояльность в компании с рыночной организационной культурой довольно часто покупается за хорошую зарплату, дополнительные выплаты.

3. Обучающаяся (Адхократическая) культура.

 Это культура организации, способной наиболее гибко и быстро реагировать на чрезвычайно бурные внешние изменения, сочетая в себе принципы новаторства и поощрения творчества. Слово адхократия происходит от латинского выражения ad hoc (по случаю) и определяет некую временную, специализированную, динамичную организационную единицу. Адхократии - временные структуры, которые можно быстро реконфигурировать, если возникнут новые обстоятельства. Главная цель адхократии - ускорять адаптивность, обеспечивать гибкость и творческий подход к делу в ситуациях, для которых типична неопределенность, двусмысленность и/или перегрузка информацией.

4. Клановая культура.

Данная форма организации называется клановой, поскольку напоминает организацию семейного типа. Фирмы кланового типа проникнуты разделяемыми всеми ценностями и целями, сплоченностью, соучастием, индивидуальностью, чувством <мы>. Они больше похожи на большие семьи, чем на объекты экономической деятельности. Типичными характеристиками организаций кланового типа являются бригадная работа, программы вовлечения наемных работников в бизнес и корпоративные обязательства перед ними. **[36, с.2]**

На данном этапе стояла задача определить по результатам анкетирования тип организационной культуры каждой организации.

**3.3 Инструмент оценки отношения к нововведению, основанный на семантическом дифференциале Чарльза Осгуда (Приложение 3)**

Можно выделить три типичных ситуации, иллюстрирующих актуальность проблемы организационной культуры:

слияние/поглощение одних предприятий другими;

стремительное развитие предприятий новых сфер бизнеса (IT и др.);

создание и функционирование зарубежных фирм на российском рынке.

В данном случае диагностика позволяет выявить степень комфортности поведения людей в новой, неизвестной для них, отличающейся повседневности ситуации, а также степень формализации (приказами, инструкциями, положениями, стандартами) путей и способов достижения целей производственной деятельности. Постановка и ведение дела в различных организациях осуществляется по-разному. В одних предполагают четкое определение только целей деятельности без конкретного предписания путей и способов их достижения. В других пути и способы выполнения задания в значительной мере регламентированы правилами и процедурами. Слишком подробно разработанные правила и нормы, содержащиеся в приказах и инструкциях, с одной стороны уменьшают неопределенность в работе. И это хорошо. Но с другой, могут ограничивать самостоятельность и творческую инициативу работников.

На данном этапе требовалось определить отношение к нововведению.

**3.4 Результаты диагностики двух организации**

Исследование было проведено на ,,,,«,,,,,,,,,».

В двух организациях: «…….» и «/////////».

Нами было опрошено 60 человек. 30 из одной организации и 30 из второй.

По результатам инструмента «Анализ Работы» из опрашиваемых нами людей

на «….» как и на «///////» соотношение руководитель-исполнитель равняется 1:5.

Полученный результат анализа Организационной Культуры свидетельствует о том, что у работников «…..» есть стремление считать наиболее комфортной для себя ситуацию, когда:

1. в организации в целом довольно четко обозначено неравенство ролей, а иерархическое руководство ориентируется на удобный для сотрудников стиль управления;

2. подчиненные рассматривают свое высшее руководство в качестве таких же, как они, людей;

3. высшие руководители достаточно доступны;

4. в организации право первенствует по отношению к силе (в производственных и межличностных отношениях ведущей является ориентация на законность, соблюдение инструкций, справедливость и т.п.);

5. большинство работников считают, что в их подразделении сложился порядок, при котором учитываются права каждого члена коллектива;

Для данной организации характерна Обучающаяся культура.

Для повышения лояльности сотрудники должны постоянно слышать, видеть и чувствовать, что они - двигатели прогресса. И в данном случае, развитие лояльности состоит из пропаганды тех ценностей, которые важны для конкретной организации. Приверженность достигается за счет индивидуальности, поощрения риска и предвидения будущего, поскольку почти каждый работник адхократической организации оказывается причастным к производству, общению с клиентами, исследованиям и развитию и т.п.

Вместе с тем, полученные результаты данного анализа во второй организации, позволили отметить следующее:

На «///////» существует следующая объективность

а) подчиненные рассматривают своих руководителей как «других» людей, людей иного, чем они сами, типа;

б) высшее руководство малодоступно;

в) приказы не принято обсуждать: сила предшествует праву;

г) среди значительной части руководителей господствует мнение, что жесткое руководство является показателем высокого качества руководителя;

д) сотрудники опасаются выражать своё мнение, высказывать несогласие

и неохотно доверяют друг другу;

е) имеется тенденция к централизации руководства организации и всеми сотрудниками по вертикали;

Для данной организации характерна Бюрократическая культура.

Данный тип культуры в особенности свойственен большим организациям, чаще государственным, с большим количеством стандартизированных процедур и иерархических уровней. Отношение к персоналу в такой культуре сводится к отношению к винтику системы, при этом каждого человека возможно заметить на равноценного по умениям и навыкам. В сотруднике ценится, прежде всего, исполнительность.

Таким образом, основа любой компании, с выраженной иерархической организационной культурой, - это специфический набор правил. Правила могут изменяться, но остается приверженность существующим формальным правилам. Как правило, сотрудниками таких компаний становятся люди, для которых размеренный ход вещей представляет большую ценность, чем бессонные ночи, проведенные в поисках лучшей рекламной фразы или маркетинговой стратегии. Укрепление лояльности происходит через убеждение, что принятый порядок вещей упрощает жизнь, и это важно.

ОК человека базируется на следующих качествах личности:

* позитивная реакция на лиц, имеющих власть. Власть – обязательное явление в организациях. Чтобы работать эффективно, руководитель должен иметь подход к личности во избежание отрицательной реакции на тех, кто имеет власть. Личность должна уважать власть как обязательный атрибут руководства;
* желание конкурировать. Ограниченные ресурсы – обычное явление в организации. Работники на всех инстанциях должны конкурировать с другими аналогичными работниками в нахождении наилучшего решения в распределении ресурсов: персонала, материалов, бюджета, оборудования. Конкуренция может проявляться при продаже продукции, переговорах, лоббировании, дебатах;
* умение убеждать. Роль личности требует, чтобы человек часто выражал свои мысли, выступал публично. Он должен быть убежден в своих идеях и мнениях, это дает возможность к проявлению влияния;
* стремление играть роль неформального лидера. Личность должна стремиться выделяться среди других в различных сферах деятельности. Человек должен играть роли. Чем больше ролей может освоить личность, тем выше ее уровень организационной культуры;
* терпимость к рутинной административной работе. Позиции управления любого ранга требуют, чтобы человек уделял определенное внимание подсчетам, бумажной работе, представительским функциям, прочтению корреспонденции и ответам на нее и телефонные звонки. Человек может быть недоволен такими обязанностями, но должен воспринимать их как необходимую обязанность**[34, с.19]**

Все эти функции являются необходимыми и вспомогательными для принятия нового или рискованного действия в организации.

Анализ отношения к нововведению позволил охарактеризовать степень комфортности поведения людей в новой, неизвестной для них ситуации:

Для первой организации («……»)характерна:

1. Мотивация работников на достижение цели;

2. Персонал в целом ориентируется как на сегодняшний день, так и на будущее;

3. Готовность работников к риску (экспериментам);

4. Надежда на успех и боязнь неуспеха выражены в равной степени;

5. Подчиненные считают своих руководителей специалистами;

6.Соревнование между сотрудниками считается нормальным, но не обязательным;

7. Готовность по отношению к неопределенности в своей работе выше средней.

К поддерживающим факторам инновации в данной организации относятся:

* предоставление необходимой свободы при разработке нововведения, обеспечение новаторов необходимыми ресурсами и оборудованием, поддержка со стороны высшего менеджмента предприятия;
* проведение систематических дискуссий и свободного, поощряемого обмена идей;
* поддержание эффективных коммуникаций с коллегами, другими подразделениями, внешними научными организациями, вузами;
* углубленное взаимопонимание в среде персонала предприятия.

Для второй организации («////») характерна:

1. Низкая готовность к достижению компромисса с оппонентами

2. Персонал в целом ориентируется только на сегодняшний день

3. Низкая готовность работников к риску (экспериментам)

4. Высокое чувство незащищенности

5. Надежда на успех выражена ниже, чем боязнь неуспеха

6. Подчиненные считают своих руководителей специалистами

7. Готовность по отношению к неопределенности в своей работе низкая

Блокирующими инновационную деятельность факторами служат:

* недоверие менеджеров к выдвигаемым снизу идеям;

необходимость множества согласований по новым идеям;

* вмешательство других подразделений в оценку новаторских предложений;
* мелочная опека и контроль шагов новатора;
* кулуарное принятие решений по новаторскому предложению;
* возникновение у вышестоящих менеджеров синдрома «всезнающих экспертов».

Подводя итоги исследования можно утвердительно сказать, что выдвинутая гипотеза соответствует истине. Работник принимает определенные ценности организации, осознает свое место в организации и в зависимости от типа организационной культуры и вышеуказанных факторов реагирует на риски и изменения.

В обучающейся организации - Цель управления изменениями - побороть страх сотрудников перед переменами, дать понять работникам, что они могут участвовать в реформах и имеют право влиять на их ход. Важно убедить работников в том, что именно от них зависит результат преобразований. Поэтому эффективность управления изменениями определяется такими факторами, как культура реагирования на ошибки, умение работать в команде, личная ответственность, готовность к инновациям и креативность.

Сотрудники данного типа организации готовы идти на риск, и готовы принять инновации, так же как и их руководители.

Изменения требуют от всех своих участников работы в более напряженном режиме, чем обычно. Поэтому важно наличие у сотрудников соответствующей мотивации, готовности к переменам и выдержки.

В бюрократической организации - На начальном этапе внедрения изменений мотивация сотрудников хоть и не очень высока, их, всё же, стимулирует ожидание чего-то нового, позитивного. Однако такое ожидание может очень быстро превратиться в апатию, если, несмотря на напряженную работу и увлеченность проектом, достижения остаются на том же уровне.

Поэтому важно нейтрализовать это настроение и установить реалистичные промежуточные цели.

Анализируя проделанную работу можно сказать, что сотрудники данного типа культуры отрицательно относятся к нововведениям, считая их рутиной и обузой. Впрочем, как и некоторые из руководителей тоже. Но всё же существуют руководители, которые готовы организовать себе помощников из ряда сотрудников в шаге вперед к инновациям.

И, безусловно, поддержки персонала добиться легче, если учитывать потребность людей в безопасности. Для сотрудников, привыкших к стабильности ситуации в компании, риск и перемены, связанные с реформами, - это настоящий шок, а призыв к изменениям зачастую воспринимается ими как скрытый упрек в плохой работе. Поэтому на данном этапе нужно помочь работникам преодолеть свой страх и неуверенность.

Одним из основных факторов изменений является также выдержка и терпение участников изменений. При этом основная нагрузка, естественно, ложится на руководителя, которому приходится решать все проблемы с сотрудниками, проявляя при этом самодисциплину, терпение и последовательность.

И, наконец, чтобы успешно довести проект до конца, нужно позаботиться о том, чтобы ошибки, допущенные в ходе его реализации, не замалчивались. Напротив, необходимо их обсудить и сделать соответствующие выводы.

**Заключение**

Человек составляет основу организации, ее сущность и ее основное богатство. Однако с позиций управления нельзя говорить о человеке вообще, так как все люди разные. Люди ведут себя по-разному, у них различные способности, различное отношение к своему делу, к организации, к своим обязанностям; люди имеют различные потребности, их мотивы к деятельности могут существенно отличаться. Наконец, люди по-разному воспринимают действительность окружающих их людей и самих себя в этом окружении. Все это говорит о том, что управление человеком в организации исключительно сложное, но в то же время исключительно ответственное и важное для судьбы организации дело. Менеджер должен очень много знать о людях, с которыми он работает, для того чтобы пытаться успешно управлять ими.

На протяжении последних 100 лет место управление персоналом в системе менеджмента многократно изменялось. Наряду с этим пересматривались взгляды, подходы и теоретические базисы учёных и практиков, работавших в этой сфере. Совершенствование производственных, информационных и управленческих технологий, а также глобальная переоценка индивидуальных и общечеловеческих ценностей позволили наиболее близко подойти к решению центральной проблемы человечества: преодолению противоречия между человеком и организацией, т. к. сила организации, прежде всего в человеческом ресурсе. **[13, с.16]**

Руководителю необходимо знать, как решать проблемы, как умело и уместно использовать соответствующие технологии и методы управления персоналом. И если умелость подразумевает практическое овладение соответствующими навыками, то под уместностью понимают адекватность используемого метода ситуации в организации.

Разработка и коммерческая реализация новых технических идей, внедрение инноваций требует высокого творческого настроя, инициативы и самоотверженности каждого работника и всего коллектива в целом.

Приоритетность вопросов качества продукции и обеспечение ее конкурентоспособности повысили значимость творческого подхода к труду и высокого профессионализма в управлении. Это побуждает искать новые формы управления, развивать потенциальные способности персонала, повышать его квалификационный уровень, обеспечивать высокую мотивацию к трудовому процессу. Управление человеческими ресурсами является одним из важнейших направлений деятельности многих организаций и считается основным критерием их экономического успеха, по значимости даже впереди технического процесса. Можно иметь передовую, современную технологию, но неквалифицированность персонала загубит ее. Таким образом, ключевой составляющей бизнеса является управление и стимулирование персонала.

Целью моей работы было определение роли инноваций в управлении персоналом и демонстрирование возможности использования инноваций во внутрикорпоративных связях с общественностью.

Выработав рабочее понятие инновации в организации, и проанализировав теоретические источники, посвящённые данной проблеме в этой работе, мы попытались раскрыть сущность управления персоналом на предприятии и понятие инновации, описать влияние инновации на различные процессы жизнедеятельности фирмы и реакцию на них персонала.

Также в первой главе рассмотрены неотъемлемые составляющие процесса управления – это объекты и субъекты управления, оплата и стимулирование труда, а так же реакции сотрудников на инновационные процессы в жизнедеятельности организации.

Было проведено исследование, практическая ценность которого состоит в новизне и малоизученности данной проблематики.

Мы попытались рассмотреть организации, сотрудников каждой организации, тип организационной культуры и эмоциональное восприятие новшества в каждой из фирм.

Проведенное исследование выявило связь организационной культуры и готовности идти на риски и нововведения и доказало возможность совершенствования существующей системы стимулирования, а также системы управления персоналом, показал необходимость внедрения новых приемов и методов управления.

Проведенное исследование позволяет сделать некоторые выводы:

* постоянно меняющиеся рыночные условия заставляют опытных руководителей высшего, среднего и низшего звена управления по-новому строить свои отношения с персоналом для достижения поставленных целей;
* если руководитель рассчитывает на экономический успех своего предприятия, то он должен уметь использовать не только привычные методы и формы управления, но и освоить предлагаемые в данной работе новые подходы к управлению персоналом.

##### Литература

1. «7 нот менеджмента», М., БИГ, 1999.
2. Алехина О., Павлуцкий А. Служба персонала.//Управление персоналом. – 2000. - №11. – C. 56-59.
3. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. – М.: Экономика. 1989.
4. Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента.- Санкт-Петербург, 1999.- 809 стр.
5. Бодуан Ж.-П., Управление имиджем корпорации, М., Инфра-М, 2001.
6. Бычин В.Б. Персонал в управлении радикальными нововведениями в организации – М.: Информ-Знание, 1999. – 400с.
7. Виханский О.С., Наумов А.И., Менеджмент, М., Гардарики, 1999.
8. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ**,** 1994.
9. Дергунов В.В.. Развитие системы управления персоналом организации. //Бизнес. – 1999. - №10-12.- C.24-25.
10. Дрофа В.В., Половинко В.С. Управление персоналом научно-производственных организаций. – М.: Информ-Знание; Омск: Изд-во Наследие. Диалог-Сибирь, 2001. – 208с.
11. Егоршин А.П. Управление персоналом. – Н.Новгород: НИМБ, 1999. – 624 с.
12. Забелин П.,Нестеров П.,Федцов В. Предпринимательский менеджмент.-Москва,1999.-223стр.
13. Карлоф Б., Деловая стратегия, М., Экономика, 1992.
14. Кунде Й., Корпоративная религия, Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2002.
15. Якокка Л., Карьера менеджера. М., Прогресс, 2000.
16. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2000. – 312с.
17. Менеджмент. Учебное пособие для ВУЗов. Под общей редакцией д.э.н.,проф.Страхова О..-Санкт-Петербург,2000.-139стр.
18. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф., Основы менеджмента, М., Дело, 1992.
19. Мильнер Б.З., Теории организации, М., 2000.
20. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. – М.: Бизнес-школа «Интел-синтез», 2000. – 264с., ил.
21. Нордстрем К., Риддерстрале Й., Бизнес в стиле фанк, Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2002.
22. Ньюстром Дж., Дэвис К., Организационное поведение, СПб, Питер, 1999.
23. Овчинникова Т. Новая парадигма управления персоналом в условиях переходной экономики.//Управление персоналом. – 2001. - №7. – С.34-39.
24. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом. – М.: Финстатинформ, 1997. – 878с.
25. Основы социального управления./ Под ред. В.Н. Иванова. – М., 2001.
26. Дойль П., Менеджмент: стратегия и тактика. СПб. Питер, 1999.
27. Друкер П., Задачи менеджмента в 21 веке. М., СПб 2001.
28. Санталайнен П., Воутилайнен Н., Поренне Х., Ниссинен Й., Управление по результатам
29. Управление персоналом организации./ Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 512с.
30. Управленческие нововведения в США. Проблема внедрения, - М.: Наука, 1986, с.23
31. Уткин Э.А., Связи с общественностью в сфере бизнеса.
32. Building a learning organization – Part II six core disciplines for learning organization development – GLS learning guide.
33. Kerzner H., Project management using a project management maturity model, John Wiley & sons, 2001.
34. Rogers E.M., Shoemaker F.F. Communication of innovation. N.Y., 197), p.19
35. Silberman M., The consultant`s toolkit, McGraw-Hill, 2001.
36. Thompson V. Bureaucracy and innovation. – Adininistr. Sci. Quail., 1965, June, p2.