Факультет: экономический

Кафедра: экономики и менеджмента кино и телевидения

**Курсовая работа**

**По курсу «Антикризисное управление на предприятии»**

**Тема: Антикризисное управление персоналом**

Москва, 2010 г.

**Содержание**

* 1. Антикризисное управление персоналом
  2. Антикризисная кадровая политика
  3. Основные направления кадрового аудита организации
  4. Принципы формирования антикризисной команды

Список литературы

**1 Антикризисное управления персоналом**

Управление персоналом — это совокупность целенаправленных действий руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений, включающих определение потребности в персонале в соответствии с целью и возможностями организации; планирование работы с персоналом (привлечение, отбор, подбор и высвобождение); расстановку и распределение персонала, его использование; исследование и оценку персонала; ротацию персонала, движение в системе управления, траекторию карьеры; развитие персонала, повышение квалификации, образования, компетенции, накопление опыта; мотивацию и стимулирование персоналу, создание благоприятных условий для эффективной деятельности.

Антикризисное управление персоналом предполагает не только формальную организацию работы с персоналом (планирование, отбор, подбор, расстановку и т. п.), но и совокупность факторов социально-психологического, нравственного характера — демократический стиль управления, заботливое отношение к нуждам человека, учет его индивидуальных особенностей и пр.

Значительные перемены, наличие кризисной ситуации в социальной, экономической, политической, духовной сферах России одновременно как расширяют возможности, так и создают серьезные ограничения для каждого человека, стабильности его существования и роста. Антикризисное управление персоналом в таких условиях призвано учесть целый спектр вопросов адаптации сотрудника к внешним и внутренним условиям функционирования и развития организации. Особое внимание должно уделяться анализу мотивационных установок, умению их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией. Сюда же следует отнести проблемы взаимодействия руководителей организации с профсоюзами и службами занятости, обеспечение безопасности персонала, разработку принципиально новых подходов к приоритету ценностей. Главное внутри организации — работники, а за ее пределами — потребители продукции. Важно повернуть сознание персонала к потребителю, а не к угождению начальнику; к прибыли, а не к расточительству; к новатору, а не к заскорузлому механическому исполнителю; перейти к социальным нормам, базирующимся на прочном экономическом фундаменте, не забывая о духовности и нравственности.

Новые задачи не могут быть успешно решены традиционными кадровыми службами. Во многих, и прежде всего крупных, организациях создаются новые службы, системы управления персоналом. Система антикризисного управления персоналом представляет собой совокупность подсистем общего и линейного руководства, ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций и связей между ними.

Подсистема общего и линейного руководства осуществляет: управление организацией в целом, управление функциональными и производственными подразделениями. Функции этой подсистемы выполняют: руководитель (менеджер) организации, его заместители, руководители функциональных и производственных подразделений, их заместители, мастера, бригадиры.

В состав системы управления персоналом входит целый набор» относительно самостоятельных функциональных подсистем: подсистема управления наймом и учетом персонала; подсистема управления трудовыми отношениями; подсистема обеспечения нормальных условий труда; подсистема управления развитием персонала; подсистема управления социальным развитием; подсистема развития организационной структуры управления; подсистема правового обеспечения управления персоналом; подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом (рис.1).

Структура системы управления персоналом зависит от масштабов организации, ее территориального расположения, характера деятельности и других факторов. В малых и средних фирмах одна подсистема может выполнять функции нескольких функциональных подсистем, в предкризисных и кризисных условиях деятельности организации могут быть упразднены одни подсистемы и созданы другие с набором новых функций, возможны и иные структурно-функциональные преобразования (рис.2).

Концепция антикризисного управления персоналом побуждает руководителей организации сосредоточиваться на стратегических, перспективных направлениях работы с персоналом, таких, как массовая переквалификация сотрудников организации в связи с переходом на новые технологии; омоложение кадров путем привлечения молодых специалистов и стимулирования досрочного выхода на пенсию лиц, не «вписывающихся» в систему новых требований и не способных освоить современные методы работы; разработка принципов трудоустройства сотрудников при их массовом высвобождении; привлечение широких слоев работников к участию в управлении организацией и пр.

Важным стратегическим направлением системы антикризисного управления персоналом является эффективное применение кадрового маркетинга. Это обеспечивается рядом способов: поиском перспективных студентов уже с младших курсов вузов и колледжей, которым предоставляется возможность работы в организации в период каникул, выплаты стипендий за счет ее ресурсов, помощь в прохождении производственной практики, в подготовке и защите дипломных работ; сотрудничеством с государственной службой занятости; использованием частных фирм в подборе и подготовке менеджеров и другого персонала; взаимодействием с организациями, осуществляющими лизинг персонала, т. е. командируемых временно работников «напрокат»; организацией прогностических исследований по проблемам подготовки и переподготовки квалифицированных работников организации.



**Рис.1. Состав системы управления персоналом организации**

Другим стратегическим направлением антикризисного управления персоналом являются разработка и совершенствование профессиограмм, т, е. определение комплекса качеств, которыми должен обладать сотрудник, претендующий на данную должность. В основе профессиограмм, или моделей должностей, лежит учет будущих потребностей в персонале той или иной квалификации и профессии, которые могут возникнуть в связи с ориентацией организации на новую стратегию развития.



**Рис.2 Схема современной организационной структуры системы управления персоналом крупной организации**

Стратегической задачей антикризисного управления персоналом является также формирование надлежащей организационной культуры предприятия. Овладение новейшими управленческими технологиями невозможно без освоения основ организационно-культурного подхода, дающего интегральное понимание процессов функционирования и развития различных типов организаций с учетом психологических и социально-экономических механизмов поведения людей в условиях сложных кризисных ситуаций.

Различают четыре основных исторических типа организационных культур: органическая, предпринимательская, бюрократическая, партиципативная (рис.3).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Тип организационной структуры | Форма управления | Рычаг управления | Области целеопределения |
| Органическая  Предпринимательская  Бюрократическая  Парципативная | Коллективистская  Рыночная  Бюрократическая  Демократическая | Авторитет  Деньги  Сила  Закон | Групповые интересы  Максимальная прибыль  Воля начальства  Интересы законопослушного большинства при обязательном соблюдении прав меньшинства |

**Рис. 3. Индикаторы типов организационных культур**

В одной организации может быть несколько «локальных» культур: одна культура, преобладающая во всей организации, и культура ее частей — уровней, подразделений, профессиональных, национальных, возрастных и других групп. Эти различные субкультуры могут сосуществовать под крышей одной общей культуры.

**2 Антикризисная кадровая политика**

Одной из теоретических проблем современного менеджмента является определение принципов антикризисного управления персоналом.

Принципы управления персоналом (ПУП) — правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления. ПУП отражают объективные тенденции, социальные и экономические законы, научные рекомендации общественной психологии, теории менеджмента и организации. Они базируются на всем арсенале научного знания, определяющем возможности эффективного регулирования и координации человеческой деятельности.

Все многообразие ПУП целесообразно разделить на:

* общие, базисные, регулирующие деятельность государственных органов управления в целом;
* специфические принципы, определяющие управление кадровым потенциалом в хозяйственных организациях;
* частные, регулирующие функционирование отдельных сторон деятельности управленческого персонала.

К общим принципам конкретно-исторический подход, нравственность, законность, демократизм, преемственность и сменяемость государственной кадровой политики относятся научность.

В качестве специфических принципов, определяющих управление кадровым потенциалом в хозяйственных организациях, можно отнести принципы:

* оптимизации кадрового потенциала предприятия;
* принципы формирования уникального кадрового потенциала кризисного предприятия;
* принцип комплиментарности управленческих ролей на предприятии.

Специфические принципы можно разделить на две подгруппы:

1. В первую включаются принципы, относящиеся к убеждениям, которые создают доверие между сотрудниками, разделяемыми этическими ценностями; политику полной занятости; повышение разнообразия работы; личное стимулирование; развитие неспециализированной карьеры; личное (на основе консенсуса) участие в принятии решений; неявный (установление системы ценностей) контроль вместо явного (основанного на цифровых показателях) контроля; развитие всесторонней культуры; холлистический подход к оценке работников.
2. Вторая подгруппа получила официальное признание и активное применение в крупнейшей корпорации мира IВМ. В эту подгруппу включены десять «передовых принципов»:

* сильную (официально признанную) веру в индивидуализм (уважение к личности);
* работу с кадрами, позволяющую осуществить на практике эту веру;
* единый статус всех работников;
* приглашение на работу в компанию специалистов высочайшего класса;
* продолжительное обучение работников, особенно высших управляющих;
* делегирование максимально возложенной ответственности на самые низкие уровни управления;
* преднамеренные ограничения, накладываемые на деятельность линейных управляющих;
* поощрение разногласий;
* развитие горизонтальных связей;
* институциализацию изменений.

К группе общих принципов антикризисного управления можно отнести следующие принципы:

* системности;
* равных возможностей;
* уважения человека и его достоинства;
* командного единства;
* горизонтального сотрудничества;
* правовой и социальной защищенности.

Принцип системности. Управление персоналом предполагает, что линейные руководители, специалисты, работники кадровых служб рассматривают человеческий ресурс организации как целостную, взаимосвязанную динамическую систему, охватывающую все категории работников и тесно связанную с внешней средой организации.

Принцип равных возможностей отражает объективные тенденции, происходящие в социально-политической и экономической жизни российского общества. Во время социализма административно-командной системой декларировался приоритет классового подхода при отборе и расстановке управленческих кадров. Утверждалось, что наиболее достойными представителями на руководящие должности являются рабочие от станка и крестьяне, непосредственно работающие на колхозных нивах. Такой подход, безусловно, ставил в неравное положение представителей из других социальных групп населения (правда, на практике доля представителей интеллигенции и служащих среди аппарата управления предприятий значительно превышала долю выходцев из рабочих).

Принцип уважения человека и его достоинства. Этот принцип является основой завоевания доверия людей, столь необходимого для достижения организацией успеха. Его содержание включает: максимальное развитие инициативы, талантов, профессиональных навыков: умение найти себя в новой обстановке; поощрение достижений сотрудников и их личного вклада; создание возможностей для творческого роста, обеспечение таких условий, когда голос каждого будет услышан; защиту прав, достоинства, гарантии личной безопасности. Это — образ мышления руководства, при котором потребности и интересы сотрудников стоят на первом месте среди приоритетов организации.

Принцип командного единства. Команда — это тщательно подобранный профессиональный, самоуправляющийся коллектив, в полной мере разделяющий основные цели и ценности организации, выступающий как единое целое. Все члены команды имеют равные условия, несут коллективную ответственность за результаты деятельности команды, планируют деятельность с учетом плана работы каждого члена команды. Функции каждого члена команды достаточно гибки и, как правило, уточняются в процессе управления с учетом складывающейся ситуации. В то же время сотрудники команды сохраняют свою самостоятельность и самобытность. Управление командой осуществляется мягкими методами с учетом соблюдения интересов и потребностей членов команды. Менеджер, сформировавший такую сплоченную команду, может быть спокойным, уверенным в будущем организации.

Принцип горизонтального сотрудничества. В большинстве преуспевающих организаций наблюдается тенденция передачи прав и ответственности на низовой уровень управления. Менеджеры этого уровня получили возможность осуществлять свои функции при отсутствии жесткого контроля сверху. Однако для обеспечения в таких условиях адекватной информационной поддержки и координации работ требуется сеть горизонтальных связей, характеризующихся высокой степенью сложности. Обычная вертикально ориентированная структура с сильными элементами бюрократизма плохо справляется с этой задачей.

Принцип правовой и социальной защищенности. Этот принцип предполагает строгое соблюдение и исполнение Конституции РФ, законов и основанных на них других правовых актов. Он также предусматривает знание менеджерами, предпринимателями, работниками кадровых служб норм административного, гражданского, трудового, хозяйственного, уголовного и других отраслей права. Ненадлежащая правовая подготовка руководителей может отрицательно сказаться на обеспечении защиты прав сотрудников, привести к конфликтам с ними в процессе операций по найму и увольнению и в других ситуациях.

**3 Основные направления кадрового аудита организации**

Организационно-кадровый аудит — оценка соответствия структурного и кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития. Проводится он с целью подготовки к принятию стратегических решений о развитии бизнеса, разработки программы реформирования организации. Оценке могут быть подвергнуты три основных аспекта организационной реальности:

* кадровые процессы — направления деятельности организации по отношению к персоналу и те области формирования кадрового потенциала, которые существенны для конкретной организации;
* строение организации (ее структура) — соотношение и соподчиненность основных элементов, степень жесткости/гибкости организационной конфигурации;
* качественные и количественные характеристики персонала.

Аудит кадровых процессов. Менеджеру по персоналу, проводящему кадровый аудит, важно понять, какие направления деятельности и с какой эффективностью осуществляются в организации.

Параметры диагностики:

1. Планирование трудовых ресурсов

Оценка наличных ресурсов, целей, условий и перспектив развития организации, будущих потребностей в кадрах

1. Набор персонала

Описание способов распространения информация о потребности в персонале, используемых способов набора. Оценка результативности набора (финансовой и качественной). Оценка перспективного списка кандидатов на работу, обеспеченности вакансий кандидатами

1. Отбор персонала

Оценка результативности разработанной программы оценочных процедур. Анализ изменений кадрового потенциала организации

1. Разработка системы стимулирования

Анализ структуры оплаты труда, доли базовой и премиальной ставок, наличие схем, персонифицирующих выплаты в соответствии с эффективностью. Оценка соответствия разработанных принципов, структуры зарплаты и льгот условиям на рынке труда, производительности и прибыльности организации. Проведение сравнительных исследований, определение эффективной системы вознаграждения

1. Адаптация персонала

Описание используемых процедур адаптации, оценка их эффективности (количество работников, увольняемых в течение полугода, одного года, конфликты в подразделениях новичков). Описание проблем, возникающих в период адаптации

1. Обучение персонала

Анализ целей и используемых форм обучения. Оценка количества прошедших обучение (по темам). Анализ процесса сбора и распространения в организации информации о программах обучения. Анализ системы оценки эффективности обучения (выделение параметров оценки: с точки зрения затрат, количества персонала, практической ориентированности программ, фактических результатов, изменения мотивации к труду и социально-психологического климата и т.д.)

1. Оценка трудовой деятельности

Оценка аттестации, периодичности ее проведения, представляемых результатов и решений, принимаемых по результатам аттестации

1. Повышение, понижение, перевод, увольнение

Оценка эффективности используемой системы кадрового мониторинга, адаптация компьютерных методов кадрового мониторинга. Оценка результативности методов планирования карьеры

1. Подготовка руководящих кадров

Анализ и проектирование управленческой деятельности в организации. Оценка управленческого потенциала и определение потребности в подготовке управленческого персонала

1. Мониторинг социально-психологической ситуации и организация коммуникации внутри предприятия

Диагностика кадровых процессов и социально-психологического климата, оценка уровня социальной напряженности в организации. Диагностика организационной культуры, типа управленческой команды, оценка уровня их соответствия другим элементам организации (целям, структуре, технологии, финансам, системе управления, кадровому составу). Определение потребности в подготовке и реализации программ развития внутриорганизационной коммуникации.

Следующий шаг связан с необходимостью формирования прогноза кадрового потенциала, оценкой будущего соответствия кадровых процессов стратегии и целями развития организации. Для этого необходимо разработать систему индикаторов и построить механизм мониторинга кадровых процессов.

Среди процессов существенно влияющих на формирование кадрового потенциала можно выделить следующие:

* процесс профессионального развития
* процессы внутрифирменной коммуникация
* процессы управления.

Процесс профессионального развития, в зависимости от технологии, принятой в организации может проходить по принципиально разным схемам:

* Организация может быть заинтересована в специализации своих сотрудников, требуя от них углубления своих знаний и навыков в конкретных направления деятельности
* Организация может быть заинтересована в развитии профессионализма персонала, повышению его способности работать в разных областях, умении менять сферу деятельности, работать на стыке нескольких новых направлений, т.е. развитию универсализма сотрудников.
* Негативным полюсом профессионального развития могут стать процессы депрофессионализации, потери профессиональных навыков и профессиональной этики, которые характерны для «люмпенизирующихся» сотрудников.

Для того, чтобы оценить преобладающие тенденции в области кадровых процессов необходимо проанализировать следующие индикаторы процессов профессионализации:

* преобладание специализации или универсализации
* баланс между технологичностью и креативностью, т.е. использованием описанных и формализованных способов решения задач или необходимостью выработки новых, творческих решений сложных проблем, не имеющих стандартных вариантов их решений
* способы взаимодействия различных исполнителей в ходе трудового процесса, которое может происходить либо на основаниях кооперации, либо на основаниях конкуренции.

Анализ процесса внутрифирменной коммуникациидает возможность оценить характерные для организации схемы общения, области и принципы, лежащие в основе формирования корпоративной культуры и философии фирмы.

Для того, чтобы охарактеризовать коммуникацию в организации следует проанализировать:

* схемы передачи информации, существующие технологии и схемы обратной связи, преобладание трансляционных схем или схем партнерского взаимодействия
* существующие нормы в области внутрифирменной коммуникации, оценить степень его формализованности или спонтанности
* доминирующие темы по поводу которых разворачивается общение, степень фиксации на предмете деятельности, возможность выхода за рамки непосредственной деятельности и ориентация на удовлетворение интересов партнеров.

Анализ процессов управленияорганизацией дает возможность оценить тенденция развития системы управления и позицию персонала по отношению к процедурам принятия управленческих решений. Среди индикаторов, которые необходимо проанализировать:

* стратегическая ориентация системы управления на поддержание функционирования или развитие бизнеса
* использование специфических управленческих форм и методов управления, ориентация на авторитарные или демократические методы управления
* централизация или децентрализация, место положение в организации лиц, принимающих решения, степень включенности персонала в подготовку и экспертизу решений.

Аудит структуры.

Описание организационной структуры:

* миссия, цели, стратегия организации;
* корпоративная культура, доминирующая управленческая форма;
* стадия и цикл жизни организации;
* оценка системы управления — анализ типологии решений.

Традиционно в организации принимаются следующие решения:

* 1. Объективные и свободные от индивидуальной детерминации — решения, связанные с рациональной оценкой фактического состояния дел или детерминированные субъективным, индивидуальным восприятием, особенностями и мотивами руководителей;
  2. Инициативные или реактивные — детерминируемые активностью руководства или принимаемые в ответ на изменение ситуации, после того как произошли существенные изменения, требующие вмешательства управляющего;
  3. Ситуационные или стратегические — ориентированные на прогноз и управление развитием среды и организации или максимально ориентированные на сегодняшний день бизнеса;
  4. Направленные на поддержание функционирование (оптимизацию существующих процессов деятельности) или на развитие (поиск новых направлений, включение новых механизмов деятельности, технологий и революционное движение организации);
  5. Оценка осуществляемости управленческих решений — сколько решений не осуществляется, сколько пересматривается, сколько требует дополнительной проработки после принятия;
  6. Оценка диапазона контроля, оценка количества подчиненных, приходящихся на одного руководителя, количества затрачиваемого на каждого из них времени;
  7. Оценка стиля управления, какие способы поведения руководителя доминируют, на какой уровень управленческой иерархии ориентируются конкретные руководители, как оценивается поведение руководителей их подчиненными;
  8. Диагностика организационной структуры с точки зрения ее адекватности современной ситуации в организации — организационные патологии.

Типы патологий:

* господство структуры над функцией — если выявляется подструктура, которая не выполняет существенных для деятельности организаций функций или не имеет ни внутри, ни внеорганизационного потребителя своих услуг;
* бюрократизация — если выявляется такая структура или функция, деятельность которой не регламентирована требованиями технологии и корпоративной культуры, а осуществляется в соответствии с индивидуальными предпочтениями и целями работающих в ней сотрудников;
* стагнация — потеря организационной структурой гибкости, может быть диагносцирована, если организационная структура не изменялась длительное время, несмотря на изменение деятельности, персонала, внешней среды; · дублирование организационного порядка — выявление участка технологии или функции, которая повторяется и осуществляется несколькими подразделениями одновременно. Вторым аспектом дублирования организационного порядка может быть ситуация, когда функция, нормированная, заданная технологией и не требующая сознательного регулирования, вменяется в обязанность, например, одному из руководителей.

После проведения анализа организационной структуры необходимо оценить ее соответствие стратегии и целям развития организации, в частности:

* тип организационной патологии (если она есть);
* коэффициент управляемости и уровень управляемости;
* характер механизмов принятия решений;
* перечень внутри- и внеорганизационных проблем;
* тип организационной культуры;
* ожидаемые результаты деятельности подразделений и сотрудников;
* причины трудовых конфликтов.

Аудит кадрового потенциала.

Проводя организационно-кадровый аудит, менеджер по персоналу должен решить важный вопрос, обладает ли организация достаточным человеческим ресурсом функционирования и изменения, способен ли персонал работать достаточно эффективно и в соответствии с выбранной стратегией. Для этого необходимо оценить фактический состав персонала, а также особенности самого персонала, наличие профессионально важных качеств и характеристик.

Оценка кадрового состава должна включать:

1. Оценку укомплектованности кадрового состава в целом и по уровням управления, включая оценку обеспеченности персоналом технологического процесса;

2. Оценку соответствия уровня подготовленности персонала требованиям деятельности;

3. Анализ структуры кадрового состава в соответствии с требованиями технологии и классификатором должностей;

4. Анализ структуры кадрового состава по социально-демографическим характеристикам;

5. Оценку текучести кадров.

Оценка кадрового потенциала предполагает:

1. Диагностику основной ориентации управленческого персонала — ориентация на задачу или отношения. Ориентация руководителя на задачу связана с предположением о том, что группа сможет эффективно функционировать, если будет четко и однозначно определенная цель. Ориентация на отношения связана с предположением о том, что любая задача может быть решена группой, если в ней создан оптимальный социально-психологический климат, существуют доверительные отношения, доминирует партнерство;

2. Распределение управленческих ролей. Для оценки кадрового потенциала важно понять, какие управленческие роли доминируют в организации, какие управленческие роли отсутствует, какие роли представлены в высшем, среднем и низовом звеньях управления. Организация будет функционировать эффективно, если на высшем уровне корпоративного управления в ней будут представлены управленцы и руководители, на среднем уровне — администраторы и организаторы, а в низовом звене — руководители. Распределение управленческих ролей важно проанализировать и по основному, и вспомогательному процессам, функциональным направлениям организации;

3. Умение проектировать. Современная организация не может эффективно функционировать в изменяющейся среде, если не будет обеспечена достаточным количеством проектировщиков, людей умеющих создавать технологии реализации деятельностей и решения проблем в конкретных ситуациях. Основная характеристика людей, способных к проектировочной деятельности, — умение строить процесс достижения деятельности, ориентируясь на результат и условия;

4. Сверхнормативную активность — ориентация сотрудников организации на превышение задач, которые были перед ними поставлены, способность делать всегда немного больше, чем было приказано;

5. Инновационный потенциал. Способность сотрудников организации принимать нестандартные, нетрадиционные решения;

6. Способность к обучению. Ориентация на овладение новыми знаниями и умение быстро овладевать ими в процессе самой деятельности;

7. Ролевой репертуар в групповой работе. Для эффективной групповой деятельности по решению проблем и организации их исполнения в состав группы должны входить исполнители разных ролей.

В деятельности группы можно выделить три составляющие, одинаково важные для успешной деятельности:

* работа по содержанию — разрешение производственных задач и проблем, проектирование путей реализации планов и достижения целей;
* организация групповой работы — оптимальное оформление процессов групповой деятельности, постановка групповых целей, соблюдение этапов групповой деятельности, распределение ролей в группе;
* создание благоприятной социально-психологической атмосферы в группе — анализ состояния отношений в группе, создание групповых норм, снятие возникающих в процессе групповой работы напряжений, эмоциональных конфликтов.

Для эффективной работы по содержанию в группе обязательно должны быть представлены следующие роли:

* аналитик — человек, ориентированный на целостное восприятие ситуации, выделение ее составных частей, установление взаимосвязей, выделение приоритетов;
* генератор идей — человек, ориентированный на новые решения, интеллектуально активный, обладающий большим инновационным потенциалом;
* эрудит — человек, компетентный в своей области, знающий ее в мелочах и ориентированный на большее углубление в конкретное содержание, способный выступать в качестве эксперта;
* критик — человек, ориентированный на поиск обоснований, сконцентрированный на вопросах, требующих от других приведения аргументов в пользу принятого решения;
* разработчик — человек, ориентированный на детализацию общих принципов, доведение сформулированного решения до уровня технологии его осуществления.

Для эффективной организации групповой работы в группе обязательно должны быть представлены следующие роли:

* организатор — человек, осуществляющий анализ ситуации и поставленных задач, формулирующий цели групповой работы, выделяющий отдельные этапы и формулирующий задания отдельным исполнителям;
* координатор — человек, осуществляющий анализ содержания всех индивидуальных деятельностей и сведение индивидуальных деятельностей в общее целое (работает в тесном контакте с организатором);
* контролер — человек, осуществляющий надзор за правильностью реализации деятельности, особенно за соблюдением последовательности и времени выполнения работы, а также использованием ресурсов;
* тренер — человек, ориентированный на передачу собственного опыта другим сотрудникам, способный организовать процесс включения и адаптации молодого персонала.

Для создания благоприятного климата, рабочих и дружеских отношений в группе обязательно должны быть представлены следующие роли:

* эмоциональный лидер — человек, являющийся авторитетным для членов группы, обладающий влиянием вне зависимости от своего должностного положения;
* диагност — человек, способный проводить анализ состояния социально-психологического климата в группе, а также выявлять особенности всех других участников группы, их положение по отношению к партнерам;
* интегратор — человек, способный сплачивать группу для решения отдельных задач, обладающий частью лидерского потенциала и целенаправленно осуществляющий необходимую коррекцию состояния групповой атмосферы;

8. Удовлетворенность должностным статусом, ориентация на должностной рост, наличие резерва на выдвижение, оценка кадрового резерва — все это будет свидетельствовать об общей ориентации персонала на продвижение, о наличии людей, готовых к занятию новых должностей.  
Аудит кадрового состава и кадрового потенциала позволяет выявить:

* уровень кадровой обеспеченности и потребность в персонале;
* качественную структуру управленческого персонала (ролевая и психологическая структура);
* потребности в обучении;
* стили управления;
* социально-психологический климат;
* инновационный потенциал;
* основные источники сопротивления изменениям;
* распределение персонала в рамках организации (по уровням иерархии и функциональным направлениям).

**4 Принципы формирования антикризисной команды**

Решать все проблемы реструктуризации предприятия в одиночку, ориентируясь лишь на свои силы, вероятно, не способен ни один руководитель, поэтому генеральному директору так необходимо сформировать компетентную и работоспособную антикризисную команду. Для этого он должен обладать хорошими организаторскими способностями, т.е. ориентироваться на конкретный результат деятельности, быть способным планировать и проектировать, уметь создать команду и руководить ей. Эти качества проявляются также в создании эффективной системы взаимодействий и обмена информацией, распределении задач и ответственности за их исполнение, в умении поддерживать в группе рабочую атмосферу, в способности менять стиль руководства в зависимости от возможностей, ресурсов и состояния рабочей группы и всего коллектива.  
В общем смысле команда – это единое эффективное целое, коллектив людей единомышленников, объединенных общей целью. Исследования показали, что высокоэффективные команды характеризуются следующим:

* имеют хотя бы одного человека, являющегося ядром команды;
* отличаются высоким качеством конечных результатов своей деятельности;
* члены команды хорошо сотрудничают друг с другом;
* состав команды хорошо сбалансирован в зависимости от ролей, выполняемых членами команд;
* менеджеры команды пользуются большим уважением благодаря примеру, который они подают членам команд;
* имеют высокую степень автономности;
* способны быстро учиться на собственных ошибках;
* хорошо ориентированы на клиента, потребителя;
* имеют навыки оптимального решения проблем и регулярно следят за их разрешением;
* участники высокоэффективных команд хорошо мотивированы.

Об эффективности команды говорит ее способность добиваться результатов. Создавать команду нелегко. Это требует времени, методичности и упорства: нужно построить личные отношения, определить методы работы и создать воодушевляющий климат. Команда живет собственной деловой и эмоциональной жизнью. Одна из отличных черт команды – сильное чувство общности.

Что побуждает первого руководителя создать свою команду?

* Коллективный подход - это признак сильного и решительного стиля управления.
* Если браться за решение проблемы сообща, то реже возникают стрессовые ситуации.
* Вырабатывается больше идей, инновационная способность возрастает.
* Лучше решаются крупные и междисциплинарные проблемы.
* В коллективе можно более рационально распределить обязанности, устраняются межличностные трения.
* Команды могут рисковать в большей степени, чем каждый член команды в отдельности, так как у команды в совокупности больше навыков и ресурсов, и ей легче предвидеть проблемы и свести к минимуму возможные затраты.

Команда дает ее участникам определенные психологические и материальные преимущества: безопасность, чувство локтя, гордость за совместные достижения, признание. Внешний мир считает команду более мощной и влиятельной социальной единицей, чем отдельную личность.  
 На первом этапе формирования команды, когда группа только начинает формироваться, люди присматриваются друг к другу и к руководителю, связи еще не установились и возникают конфликты вследствие непонимания, руководитель должен проявлять разумную твердость в организации команды и коллектива, в противном случае стадия может значительно затянуться. Направляющей силой, стержнем развития в этот период должна быть цель. Она мобилизует команду и весь коллектив, и каждый ее член должен четко осознавать значимость своей работы. Чем престижнее задача, тем легче объединить людей для ее решения. Причем знание цели должно быть понятно не только логически, но и «пропущено сквозь сердце». В этом случае ее достижение станет кровным делом каждого члена коллектива.

Одним из условий успешного продвижения к намеченной цели– дисциплина. Поэтому на этой стадии становления управленческой команды и коллектива руководитель может пользоваться директивным стилем управления. Этот стиль характеризуется тем, что руководитель предъявляет требования к подчиненным и неуклонно следит за выполнением отданных распоряжений, поощряя и наказывая подчиненных, он может не советоваться ни с кем, принимая всю ответственность на себя.

Вторая стадия характеризуется тем, что в команде завершается процесс изучения друг друга, распределяются роли и определяются личные позиции каждого члена. В коллективе, в процессе решения вновь поставленных задач на основе взаимных психологических притяжений (симпатий), общих интересов формируются неформальные группы. Могут образоваться группы с исполнительной психологией. Входящие в нее осознают необходимость дисциплины и порядка и добросовестно выполняют поручения. При пассивности руководителя могут сформироваться группы, в которые войдут недисциплинированные люди с чрезмерными амбициями и тщеславием. Влияние таких групп снизит продуктивность коллективной деятельности и отрицательно скажется на морально-психологическом климате всего коллектива. Особенно опасно, когда такие люди попадут в команду первого руководителя.

В задачу руководителя на этой стадии входит создание ядра единомышленников. Психологи установили, что если требования исходят от руководителя, то они воспринимаются подчиненными как внешние. Если же их выдвигают и поддерживают свои же товарищи, то коллектив такие требования рассматривает как собственные, и они значительно сильнее влияют на личность. После создания ядра единомышленников руководителю желательно переходить от директивного стиля управления к демократическому, который отличается стремлением как можно больше вопросов ставить на обсуждение коллектива.

Третья стадия развития коллектива характеризуется тем, что в нем постепенно возникает интеллектуальное, эмоциональное и волевое единство. Это лучший период для формирования корпоративной культуры. Интеллектуальное единство определяется осведомленностью всех членов о возможностях коллектива, взаимопониманием в процессе деятельности, стремлением находить общий язык, единством мнений.  
Эмоциональное единство отличает атмосфера сопереживаний всеми работниками событий, происходящих в коллективе и вне его, забота о судьбе товарищей, проявление чуткости по отношению к ним. Ни один человек в таком коллективе не чувствует себя обособленным и беззащитным, каждый уверен, что он не останется в беде один. Единство воли проявляется в способности коллектива преодолевать возникающие трудности, препятствия и доводить дело до конца, а также в способности каждого подчинять личные интересы общественным. Таким образом, на этой стадии в коллективе окончательно утверждаются отношения товарищеского сотрудничества и взаимопомощи. Это путь от большой цели, поставленной первым руководителем, через формирование команды единомышленников к единому целеустремленному коллективу.

На этой стадии не только руководитель, но и все сотрудники чувствуют ответственность за деятельность всего коллектива. Руководитель, опираясь на демократический стиль управления, начинает действовать не как стоящий над коллективом, а как его член, наделенный функциями руководства, выступая как авторитетный представитель и выразитель интересов коллектива.

Практика реструктуризации показывает, что этот процесс очень трудный и длительный, и нет примеров, когда бы этот процесс шел гладко, без перебоев. Этот сложный процесс должен начать и закончить первый руководитель. При распределении обязанностей в команде руководителю важно знать особенности ее членов. Если члены группы солидарны и в состоянии противостоять негативным внешним влияниям, то группу можно охарактеризовать как прочную.

Влияние прочности группы на результат ее деятельности очень велико, однако оно может быть как позитивным, так и негативным, в зависимости от того, какую позицию займет команда или ее лидер по отношению к своей деятельности или фирме.

Особое значение для деятельности команды имеет число ее членов. Численность группы влияет на готовность ее отдельных членов к определенным усилиям, на прочность группы и т.д., а также на результаты деятельности всей команды.

Труд в маленьких группах приносит больше удовлетворения, так как не только совпадение взглядов членов группы и окружения, но и определенная стабилизация посредством групповых норм поведения и распределения ролей сильнее формируют чувство солидарности и совместного влияния.

Способности членов команды должны соответствовать характеру труда. Если нужно согласовать между собой разные способности, то гетерогенность (разнородность) группы скорее всего важнее, нежели ее численность. Численность влияет также на производительность отдельных ее членов. У работника, входящего в группу из пяти человек, она выше, чем у члена группы из тридцати человек. В малочисленных группах меньше потребность в руководстве со стороны авторитетной личности, если внутри группы достигнута кооперация труда.

Оптимальное число членов команды первого руководителя – шесть–восемь человек, при условии учета вышерассмотренного влияния и принимаются в расчет навыки отдельных членов команды в той или иной области деятельности.

Если члены команды хорошо чувствуют себя в группе и настроены на продуктивную работу, то создаются благоприятные условия труда, в том числе:

* необходимая информация поступает в неискаженном виде и оперативно попадает к тому сотруднику, который в ней нуждается;
* участники в полной мере осознают общую цель и стремятся к ее достижению;
* потенциал каждого члена группы оптимально используется, дополняя возможности других;
* личные недостатки быстро выявляются и нивелируются;
* всемерно мотивируется рост производительности труда;
* из допущенных ошибок извлекают уроки;
* инициатива и помощь, идеи и энергия, которые поступают извне, оптимально интегрируются внутри группы;
* если один из членов начинает испытывать неуверенность или какие-либо трудности, это быстро фиксируется и компенсируется;
* все члены обладают необходимыми знаниями и навыками.

Только создав хорошую команду единомышленников, можно быть уверенным, что сложные задачи реструктуризации будут решены. Но при этом необходимым условием является активное участие первого руководителя от начала этой работы до ее конца. Руководитель осуществляет управление предприятием на основе своего видения. При этом его видение не нейтрально, а всегда окрашено личными характеристиками, такими как ценности, стремления, предпочтения.

Так, инициативный и склонный к принятию риска директор поведет предприятие по пути, полностью отличным от того, по которому бы предприятие повел руководитель, ищущий стабильности и избегающий риска. Первый будет ориентировать предприятие на выпуск наукоемкой качественной продукции и на формирование новых рынков. Второй предпочтет работать на более стабильных рынках, проверенных временем и стандартизованной продукцией.

На руководителе фокусируются ожидания коллектива и цели организации. Он становится их носителем. От искусства руководителя внедрить их в жизнь зависит его авторитет, власть и положение. Прогрессивный руководитель должен быть не только формальным лидером в силу своего положения, но и неформальным. Неформальное лидерство обеспечивает доверие и лояльность коллектива – качества, которые так необходимы в период реформирования предприятия.

Практика показывает, как только первый руководитель ослабляет инициативу – сложные процессы тормозятся или прекращаются вовсе. Только энергия первого руководителя зажигает команду и весь коллектив в целом, направляя на конечные цели реформирования предприятия.

# Список литературы

1. Базаров Т.Ю., Еремина Б.Л. Управление персоналом. 2-е издание. Издат-во: "ЮНИТИ", 2007.
2. Маренков Н.Л., Касьянов В.В. Антикризисное управление. Издат-во: Феникс, 2008.
3. Митин А.Н., Овчинников А.В., Токарева Ю.А., Федорова А.Э. Антикризисное управление персоналом организации: Учебное пособие. 1-е изд., 2008.
4. Попов Р. А. Антикризисное управление. Издат-во: Высшее образование, 2009
5. Интернет ресурсы:

www.rosbuh.ru

www.partnerstvo.ru