Министерство образования и науки Российской Федерации

Государственное образовательное учреждение

высшего профессионального образования

**Государственный Университет Управления**

Институт финансового менеджмента

кафедра статистики

Курсовая работа по дисциплине

«Основы менеджмента»

на тему:

**«Управление человеческими ресурсами. Современные теории и практика».**

**Выполнила:**

Студентка Петрова А.А.

1 учебной группы очной

формы обучения 2 курса

Специальность: статистика

**Проверила:**

Румянцева И.А.

Москва

2009 год

**Содержание**

|  |  |
| --- | --- |
| Введение | 3 |
| 1. Теоретические основы УЧР | 4 |
| 1.1 Сущность и содержание основных понятий | 4 |
| 1.2 Теории УЧР и их характеристики | 8 |
| 2. Проблематика применения современных теорий УЧР | 16 |
| 2.1 Проблемы УЧР и методы их решения | 16 |
| 2.2 УЧР во время финансового кризиса | 18 |
| 3. Практическое применение современных теорий УЧР на примере корпорации Mc’Donalds | 23 |
| Заключение | 26 |

**Введение**

Цель изучения курсовой работы - дать общую характеристику эффективности, направления деятельности по управлению человеческими ресурсами, выявить возникающие проблемы и изучить способы их преодоления, а так же закрепление, углубление и обобщение знаний, полученных в результате работы.

Основные задачи курсовой работы:

* теоретический анализ различных аспектов менеджмента;
* определение основных направлений возможного решения выявленных проблем
* разработка конкретных рекомендаций для решения управленческих проблем и повышения эффективности менеджмента.

Для всех организаций, больших и малых, производственных и действующих в сфере услуг, управление людьми имеет первостепенное значение. Без надлежащим образом отобранных, расставленных и профессионально подготовленных людских ресурсов ни одна организация не сможет достичь своих целей и выжить. Это положение является основополагающим в концепции управления.

Более того, осуществляемые в мире радикальные экономические преобразования, и инновационные процессы во всех сферах хозяйственной и производственной деятельности вызывают глубокий интерес к активизации человеческого фактора для достижения эффективности и конкурентоспособности организаций.

Управление человеческими ресурсами признается одной из наиболее важных сфер жизни предприятия, способного многократно повысить его эффективность.

Эта тема является актуальной в наше время, так как большинство успешных организаций в последние годы усилили внимание к человеческой, прежде всего, профессионально-культурной области своей деятельности.

1. **Теоретические основы УЧР**
   1. Сущность и содержание основных понятий УЧР

Управление человеческими ресурсами (УЧР, или HRM — от *англ.* human resources management) можно определить как стратегический и логически последовательный подход к управлению наиболее ценным активом предприятия: работающими там людьми, которые коллективно и индивидуально вносят вклад в решение задач предприятия. Каждый, у кого есть подчиненные, связан с управлением чело­веческими ресурсами; ни один менеджер не может избежать испол­нения этой функции и переложить ее на плечи специалистов. Чело­веческими ресурсами управлять гораздо труднее, чем материальны­ми, частично из-за возможности нередкого возникновения кон­фликтов интересов работника и нанимателя, а частично потому, что работники все больше стремятся участвовать в принятии реше­ний, касающихся их рабочих мест (среды их деятельности).

Основными характеристиками УЧР являются следующие:

* УЧР удовлетворяет потребность в стратегическом подходе к управлению человеческими ресурсами, что позволяет привести в соответствие между собой предприятие и его стратегию ЧР;
* В УЧР применяется всесторонний и логически последовательный подход к обеспечению взаимной поддержки теоретических методик и практики трудовой занятости, посредством развития интегрированной теории и практики ЧР;
* В УЧР подчеркивается важность достижения приверженности миссии и ценностям данной организации – УЧР «ориентирован на приверженность»;
* В УЧР работники рассматриваются как актив, или человеческий капитал, благодаря тому, что обеспечивается возможность обучения и развития «обучающейся организации»;
* Человеческие ресурсы рассматриваются в качестве источника конкурентного преимущества, наряду с концепцией стратегии, основывающейся на ресурсах;
* Подход к отношению с работником является унитарным, а не плюралистическим: считается, что работники разделят интересы работодателя, даже если они не будут совпадать с их собственными;
* Осуществление и выработка УЧР – это задача руководителей подразделений.

Основная цель УЧР –обеспечить использо­вание сотрудников компании, т.е. ее человеческие ресурсы таким образом, чтобы наниматель мог получить максимально возможную выгоду от их умений и навыков, а работники — максимально воз­можное материальное и психологическое удовлетворение от своего труда.

Управление персоналом представляет собой важный элемент более широкого понятия — управления человеческими ресурсами, хотя на практике оба эти термина зачастую используются взаимозаменяемо, как синонимы.

Можно выделить следующие взаимосвязи и различия между управлением персоналом и управлением человеческими ресурсами.

(а) Управление персоналом является практической, утилитарной и инструментальной областью, оно сосредоточено в основном на адми­нистрировании и применении политики. Управление человеческими ресурсами, напротив, имеет стратегические параметры и рассматрива­ет общее размещение человеческих ресурсов в пределах компании. Таким образом, HRM будет рассматривать такие проблемы, как:

• агрегированный объем рабочей силы организации в контексте всеобщего корпоративного плана (сколько подразделений и филиалов должна иметь компания, дизайн организации и т.д.);

• размер средств, которые следует направить на подготовку ра­бочей силы с учетом стратегических решений по уровню ка­чества, цене продукта, объему производства и проч.;

• установление взаимоотношений с профсоюзами в целях эф­фективного управленческого контроля над организацией в целом;

• учет человеческого капитала, т.е. систематическая оценка и анализ затрат и финансовых выгод от альтернативной кадро­вой политики (например, финансовые последствия от заня­тий по развитию персонала, последствия применения различ­ных вариантов структуры заработной платы и т.д.) и оценка человеческой ценности работников компании.

Стратегический подход к HRM включает интеграцию всех направ­лений управления человеческими ресурсами, включая персонал компании, в процесс общего корпоративного планирования и про­цедуры выработки стратегии компании. HRM характеризуется ак­тивностью, постоянным стремлением открыть новые направления более производительного использования рабочей силы, обеспечивая тем самым компании конкурентоспособность. На практике декла­рирование принятия стратегического подхода к HRM могло бы включать следующие шаги:

• краткое обобщение основных направлений политики компа­нии в области HRM в заявлении о миссии;

• представление соображений по поводу последствий для ра­ботников компании каждого из направлений ее стратегии и ведущих новых проектов;

• разработку дизайна организационной структуры таким обра­зом, чтобы она удовлетворяла потребностям работников, а не заставляла бы их приспосабливаться к существующей незыб­лемой форме организации;

• включение руководителя HRM в состав совета директоров компании.

Сейчас более чем когда-либо от менеджеров по персоналу требуется вклад в производительность труда и улучшение качества, стимули­рование творческого мышления, руководство и развитие корпора­тивных навыков.

(б) HRM занимается более широкими аспектами менеджмента пе­ремен, а не просто последствиями изменений для приня­той в компании практики работы. HRM стремится к активному стимулированию гибких подходов и принятию новых методов.

(в) Аспекты HRM дают основной исходный материал для упражне­ний по организационному развитию.

(г) Управление персоналом носит *реагирующий* и *диагностический* характер. Оно реагирует на изменения в трудовом законодательстве,

в конъюнктуре рынка труда, на действия профсоюзов, рекомендуе­мые государством кодексы практики и прочие элементы влияния среды бизнеса. HRM, со своей стороны, носит *предписывающий* ха­рактер и касается стратегий, инициации новых видов деятельности и разработки свежих идей.

(д) HRM определяет общие направления политики компании в об­ласти взаимоотношений в сфере наемного труда в рамках предпри­ятия (компании). Таким образом, возникает необходимость созда­ния особой культуры в пределах организации, которая бы благо­приятствовала сотрудничеству и взаимоотношениям между работ­никами. Управление персоналом, напротив, как раз и подвергалось критике за преимущественную озабоченность соблюдением работ­никами правил и процедур, принятых в компании, нежели стрем­лением развивать их лояльность и преданность компании.

(е) Управление персоналом характеризуется краткосрочностью сво­их перспектив, а HRM имеет долгосрочную перспективу, стремится к интегрированию всех аспектов человеческих ресурсов организа­ции в единое целое и установлению высоких целей для работников.

(ж) Подход, характерный для **HRM,** подчеркивает необходимость:

• прямых коммуникаций с работниками, а не только с их кол­лективными представителями;

• разработки организационной культуры, которая была бы бла­гоприятной для внедрения гибких методов работы;

• групповой работы и участия работников в выработке группо­вых решений;

• улучшения долгосрочных возможностей работников, а не только достижения уровня конкурентоспособности в выпол­нении своих текущих обязанностей.

* 1. Теории УЧР и их характеристики

УЧР можно рассматривать как некую философию, которая трактуется различными способами, и не существует единой модели для описания УЧР. Д.Стори различал жесткий и мягкий варианты УЧР.

*Жесткий подход к УЧР* делает акцент на количественных, поддающихся расчету и связанных со стратегией бизнеса аспектах управления трудовыми ресурсами. Этот подход рассматривает людей в качестве человеческого капитала, от которого может быть получен доход; интерес направлен на предприятие, на достижение конкурентного преимущества.

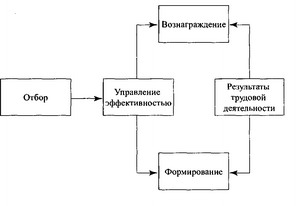
*Мягкий подход к УЧР*  берет свое начало в школе человеческих взаимоотношений; он делает акцент на коммуникациях, мотивации и лидерстве. Особое внимание уделяется «взаимности»: убеждении, что интересы руководителей и работников могут, и на самом деле должны совпадать. Выражаясь словами Д.Стори, предполагается, что организации должны быть «гармоничными и целостными, а все работники должны разделять организационные цели и работать, как члены одной команды». [1, c. 28-31]

*Модель соответствия УЧР*

Одно из первых формализованных определений концепции УЧР было предложено Мичиганской школой в 1980–х годах. Они выдвинули предположение, что УЧР и управление организацион­ной структурой должны соответствовать организационной стратегии (отсюда название «модель соответствия»). Далее авторы пояс­няли, что цикл человеческих ресурсов (в адаптированном виде приведен на рис. 1) состоит из четырех типовых процессов, или функций, выполняемых любой организацией, а именно:

1. Отбор - поиск оптимального соответствия человеческих ре­сурсов различным видам работ.
2. Оценка - управление эффективностью.
3. Вознаграждение: «система вознаграждения - наименее эффективно и корректно используемый управленческий инструмент из тех, что применяются для повышения эффективности компании». Вознаграждение должно производиться на основе как краткосрочных, так и долгосрочных результатов труда работников, учитывая тот факт, что «компании необходимо работать в настоящем, чтобы достичь успеха в будущем».
4. Формирование высокоэффективных сотрудников.

рис. 1



*Гарвардская схема*

Другими отцами-основателями УЧР были представители гарвардской школы — М. Биер др., которые разработали то, что П. Боксал называет Гарвардской схемой. Эти ученые первыми подчеркнули, что основная роль в УЧР принадлежит менеджерам среднего звена. Они также заявили, что «управление человеческими ресурсами охватывает все управленческие решения и действия, которые влияют на характер отношений между организацией и ее работниками — ее человеческими ресурсами».

Гарвардская школа считала, что УЧР обладает двумя характерными особенностями:

* большая часть ответственности за обеспечение конкурентно способной стратегии и политики в отношении персонала лежит на руководителях среднего звена;
* работники должны вырабатывать правила, которые направляют развитие деятельности персонала и применяются таким образом, чтобы взаимно усилить оба уровня.

П. Боксал считал, что преимуществами этой модели является то, что она:

* принимает во внимание интересы всех групп влияния;
* признает важность компромисса, выраженного или скрытого, между интересами владельцев и работников, а также между различными группами интересов;
* расширяет контекст УЧР, включая влияние работников, организацию работы и связанный с этим вопрос стиля руководства на нижнем уровне;
* признает широкий диапазон влияния окружения на выбор руководством стратегии, предполагая объединение как аспектов, связанных с рынком и продукцией, так и социально-культурных аспектов;
* делает акцент на стратегическом выборе — эта модель не руководствуется ситуационным или связанным с окружением детерминизмом.[1, с. 20-29]

*Модель 4С в УЧР*

Модель 4С была разработана специалистами Гарвардской школы бизнеса как средство исследования проблем HRM в рамках более широкой среды бизнеса, чем общепринятые задачи привлечения, отбора, подготовки, аттестации кадров, ведения кадровых записей и проч. В соответствии с Гарвардской моделью (Beer и др., 1985) по­литика HRM должна строиться на анализе:

• потребностей различных групп заинтересованных в бизнесе лиц;

• ряда ситуационных факторов.

**Теория заинтересованных лиц**

Эта теория предполагает, что поскольку организация принадлежит и управляется различными группами лиц (заинтересованных лиц), то задача управления состоит в достижении разумного баланса удов­летворения интересов этих групп. Заинтересованные лица (выгодополучатели) могут и не зани­мать формальных постов в компании, хотя все они «инвестировали» что-либо в организацию, будь то их собственный труд, финансовые или иные ресурсы. Поэтому каждое заинтересованное лицо рассчи­тывает получить вознаграждение от организации и, как правило, стремится оказать влияние на то, как оно определяется.

**Ситуационные факторы**

К числу ситуационных факторов относятся конъюнктура рынка труда, моральные качества и мотивация работников, управленче­ский стиль (который сам по себе зависит частично от культуры ме­стной общины), используемые на производстве технологии и харак­тер методов работы (например, требуются ли специализация и раз­деление труда). Другими ситуационными факторами, которые могут иметь зна­чение, являются:

• форма собственности организации (и кому подотчетно руко­водство организации);

• влияние профсоюзов и профессиональных ассоциаций работ­ников:

• трудовое законодательство и практика ведения бизнеса обще­ства, в котором действует организация;

• конкурентная среда;

• способность высшего руководства к координации действий и

управлению.

По мнению исследователей из Гарварда, эффективность результатов управления человеческими ресурсами следует оценивать по четырем направлениям: корпоративная преданность, компетентность, ко­мандная согласованность, корпоративная эффективность с точки зре­ния затрат (англ. 4С — commitment, competence, congruency, cost-effectiveness.)

Под *корпоративной преданностью* подразумевается лояльность сотрудников по отношению к организации, личная мотивация и привязанность к своей работе. Степень преданности работника сво­ей компании можно оценить, изучив взгляды работников, уровень текучести кадров, статистику прогулов, а также проведя последнюю беседу с сотрудниками, берущими расчет.

*Компетентность* касается уровня квалификации работников, их профессиональных навыков, необходимости их подготовки и пере­подготовки и потенциала для исполнения работы более высокого уровня. Этот показатель можно оценить через системы аттестации сотрудников и подготовку перечня профессиональных навыков. Политика HRM должна быть сконструирована таким образом, что-

бы привлекать, удерживать и мотивировать высокопрофессиональ­ных компетентных работников.

*Командная согласованность* означает, что и руководство, и со­трудники компании разделяют взгляды на цели организации и ра­ботают совместно для их достижения. В правильно управляемой организации работники всех уровней разделяют общие взгляды на факторы, определяющие процветание организации и будущие пер­спективы. Эти общие взгляды касаются основных принципов, ко­торые лежат в основе управления работой организации.

В некоторой степени эти представления могут быть созданы ру­ководством через систему внутренних коммуникаций, стиль руко­водства, организационную систему и методы работы, но поддержи­ваться и выполняться изо дня в день в процессе рутинной работы они могут только работниками организации. Персонал организации должен чувствовать, что все работники имеют общие цели. Работ­ники должны испытывать чувство сопричастности с организацией, они должны хотеть делать общее дело. Несомненным признаком наличия в организации согласованности является отсутствие жалоб и конфликтов и гармоничность трудовых отношений.

*Корпоративная эффективность* в отношении затрат касается эф­фективности операций компании. Человеческие ресурсы должны использоваться таким образом, чтобы с наибольшей продуктивно­стью использовались бы их преимущества. Объем выпуска продук­ции должен максимизироваться с наименьшими затратами ресурсов и материалов, организация должна уметь оперативно реагировать на возможности, предлагаемые рынком, и на изменения среды бизнеса

Дальнейшее изучение концепции УЧР 1990-х годов представляло собой развитие исходной американской концепции целым рядом академических авторов Великобритании.

*Дэвид Гест*

Дэвид Гест взял гарвардскую модель и расширил ее, определив четыре стратегические цели, которые, как он считает, могут быть использованы в качестве испытываемых предложений:

1. *Стратегическая интеграция* — способность организации интегрировать вопросы УЧР в свои стратегические планы, обеспечивая согласованность различных аспектов УЧР и позволяя руководителям среднего звена учитывать перспективы УЧР при принятии решений.
2. *Высокая приверженность* — поведенческая приверженность, необходимая для достижения согласованных целей, и позиционная приверженность, отражающаяся в отождествлении себя с организацией.
3. *Высокое качество* — это относится ко всем аспектам поведения руководителей, которые переносятся на качество товаров и предоставляемых услуг, включая управление персоналом и вложение средств в получение качественных сотрудников.
4. *Гибкость* — функциональная гибкость и наличие адаптивной организационной структуры, которая позволяет справляться с нововведениями.

*Крис Хендри и Эндрю Петтигрю*

Хендри и Петтигрю уменьшили перспективный элемент гарвардской модели и расширили ее аналитические элементы. Хендри и Петтигрю утверждали, что «лучшее описание структур и создание стратегии в сложных организациях, а также систем их понимания, является основным фундаментом УЧР».

Они также считали, что «то, что делало УЧР в тот момент, было наклеиванием ярлыков на некоторые наблюдаемые изменения, при этом основные усилия были направлены на то, чтобы бросить вызов неполноценности — в сфере отношений, в размахе, в согласовании и направлении — существовавшего управления персоналом».

*Кейт Сиссон*

Кейт Сиссон считает, что есть четыре особенности, которые все больше ассоциируются с УЧР:

1. Делается акцент на интеграцию стратегий управления персоналом как между собой, так и с планированием бизнеса в целом.
2. Центр ответственности за управление персоналом больше не связывается с менеджерами этой области.
3. Акцент смещается с отношений между менеджером и профсоюзом на отношения между работниками и руководителями, от коллективизма к индивидуализму.
4. Акцент делается на приверженность и проявление инициативы, при этом менеджерам отводится роль людей, которые предоставляют возможности и способствуют сотрудникам в различных областях.

*«Новый» подход к УЧР*

Дальнейшее развитие концепции УЧР наполнилось новым содержанием, которое сводится к следующим принципам:

• индивидуализм в большей степени, нежели коллективизм (что является результатом долгосрочного снижения численно­сти наемных работников, состоящих в профессиональных союзах);

• система оплаты труда, базирующаяся на индивидуальных трудовых контрактах, в которых вознаграждение работника определяется путем индивидуальных переговоров в противоположность заключению коллективного договора с участием профсоюзов;

• рост уровня занятости временных, частично занятых и при­влекаемых на случай работников;

• представление, что менеджеры и работники имеют общие инте­ресы в достижении целей, поставленных компанией;

• необходимость сокращения затрат и внедрения экономных производственных методов в условиях постоянно ужесточающейся международной конкуренции в сфере бизнеса;

• межличностные взаимоотношения и система коммуникаций между руководством и работниками, соответствующая стан­дартам высокотехнологичных отраслей производства, исполь­зующих новейшие управленческие технологии;

• гибкая трудовая практика. [2, с.17-24]

1. **Проблематика применения современных теорий УЧР**
   1. Проблемы УЧР и методы их решения

К руководству любой компании рано или поздно приходит понимание того, что для повышения эффективности и возможностей предприятия, обеспечения конкурентных преимуществ, получения новых и расширения старых рынков сбыта необходимо упорядочивание всех направлений деятельности. Осуществляя менеджмент ресурсов, высшее руководство не должно забывать, что одно из ключевых мест в менеджменте качества продукции и услуг занимает работа подразделений по управлению человеческими ресурсами.   
К сожалению, опыт практической работы показывает, что не все руководители кадровых подразделений в состоянии должным образом организовать работу на основе системы менеджмента качества. Они не обладают необходимыми для этого знаниями, опытом и авторитетом. Кадровые службы считают подчас не столько необходимым, сколько неизбежным (в основном в связи с требованиями государства по учету работников предприятия) элементом управления. Сотрудников кадровых служб начинают относить к работникам "второго", а то и "третьего" сорта по сравнению с подразделениями производства, сбыта, маркетинга, финансов, рекламы.

Эту ситуацию усугубляет и то, что вложения средств в человеческие ресурсы не дает моментального эффекта и результата. В подавляющем большинстве случаев это связано с непониманием высшим руководством места и роли кадровых служб в достижении главной цели любой коммерческой организации - получении прибыли - и в отсутствии для них необходимой поддержки. Высшее руководство должно знать, что за словами о вмешательстве в дела подразделения со стороны кадровых служб стоит незнание системы управления трудовым ресурсами и неумение организовать работу подчиненных, а следовательно нежелание работать более эффективно. Кроме этого, среди подразделений предприятия существует не только разделение функций, но и кооперация в деятельности, в ходе которой функции многократно пересекаются на различных уровнях. Только понимание, а не декларирование, высшим руководством задач, стоящих перед кадровыми подразделениями, способно изменить эту ситуацию, подчас ведущую к потере позиций на рынке или даже к ликвидации предприятия.

Какими же причинами вызвано это непонимание?

Во-первых, отсутствием у руководства необходимых теоретических знаний в области управления трудовыми ресурсами и нежеланием не только пройти дополнительное обучение, но и заниматься самообразованием в этом направлении.

Во-вторых, отсутствием практического опыта в управлении человеческими ресурсами. Чаще всего, это происходит тогда, когда на достаточно высокие посты люди назначаются исходя не из их знаний, опыта и потенциала развития, а из их личной преданности кому-либо из высшего руководства.

В-третьих, ситуацией на рынке сбыта продукции (предоставления услуг), когда организация динамично развивается за счет благоприятной ситуации на рынке без вложений в трудовые ресурсы, которые тоже не безграничны. При этом забываются три элементарных правила:

1. Лучше подготовленные работники работают успешнее и приносят больше прибыли.

2. Любой спрос на продукцию (услуги) имеет определенную цикличность, и вслед за подъемом последует и спад. И именно тогда можно будет в полной мере оценить вложения средств в человеческие ресурсы или результаты аттестации, как инструмент отбора и сохранения наиболее квалифицированных работников.

3. Внутренние резервы организации не безграничны. Безудержная эксплуатация ресурсов, в том числе и человеческих, в конце концов, приводит к их истощению.

Руководству следует улучшить результативность и эффективность организации, в том числе системы менеджмента качества, через вовлечение работников и их поддержку. В качестве помощи в достижении целей улучшения своей деятельности организации необходимо поощрять вовлечение и развитие своих работников посредством:

- планирования обеспечения постоянной подготовки и карьеры;  
- определения полномочий и ответственности персонала;  
- разработки индивидуальных и групповых целей, менеджмента выполнения процесса и оценивания результатов;  
- содействия вовлечению работников при постановке целей и принятии решений;  
- признания и вознаграждения;  
- содействия открытому, двустороннему обмену информацией;  
- постоянного анализа потребностей своих работников;  
- создания условий, поощряющих нововведения;  
- обеспечения эффективной групповой работы;  
- информирования о предложениях и мнениях;  
- использования измерений степени удовлетворенности работников;  
- выяснения причин прихода работников в организацию и их увольнения.

Кроме того, для того чтобы все элементы стратегического управления были задействованы наиболее полно и стимулировали постоянное стремление менеджеров к росту их индивидуального и совокупного потенциала, необходимы радикальные изменения в организации и оценке результатов труда, обучении и материальном стимулировании работников аппаратов управления.[3, с.51-55]

2.2 УЧР во время мирового финансового кризиса

Начавшись в США, кризис обрушился на наиболее развитые экономики мира, постепенно расширяя сферу своего влияния и все больше и больше затрагивая весь остальной мир. Отсидеться не удастся никому. Кризис таит в себе не только проблемы и беды, но и возможности для компаний, которые сумеют вовремя предпринять необходимые меры, выйти на новый качественный уровень, существенно повысить свою эффективность. Кризис — это переломный момент в экономике, когда потребитель и рынок не могут жить по старому, а руководители и предприниматели не знают, как работать по-новому. Самое важное, в условиях кризиса понять, что та система управления персоналом, которая хорошо и устойчиво работала в ситуации стабильного и динамично развивающегося рынка, не в состоянии так же эффективно работать в условиях кризиса.

Желание сотрудников работать в значительной степени определяется: привлекательностью компании, ее стабильностью; интересом сотрудников к выполняемым обязанностям; возможностям, которые предоставляет компания; уровнем заработной платы; социальным пакетом; отношением руководства к сотруднику; признанием заслуг сотрудника и проч. Несложно понять, что именно они в первую очередь страдают в условиях кризиса — положение сотрудника в компании становится менее стабильным (возможны сокращения), снижаются зарплаты, на сотрудника возлагаются дополнительные обязанности, которые могут ему не нравиться, уменьшаются объемы или ликвидируются социальные пакеты и т.д. Все это не может не влиять на его эффективность и производительность труда.

Не менее важный фактор — гибкость системы управления персоналом. Насколько бы динамична ни была система управления персоналом компании в обычных условиях, в условиях кризиса гибкость и динамичность — главные требования к системе управления персоналом. Она должна позволять очень быстро перестраивать организационно-штатные структуры и проводить необходимые мероприятия, как высвобождая значительное количество персонала, так и быстро подбирая необходимый персонал, и, что не менее важно, очень быстро вводить его в строй.

Организационно-штатные мероприятия связаны с приемом, увольнением, направлением в вынужденные отпуска, перемещением значительного количества персонала в короткие промежутки времени. Соответственно система управления персоналом должна позволять делать это юридически безупречно, предлагая наиболее эффективные схемы и решения.

Таким образом, система управления персоналом в условиях длительного кризиса должна отвечать следующим основным требованиям:

* сохранять или повышать производительность труда персонала;
* быть гибкой;
* быть экономичной;
* умело и юридически безупречно проводить организационно-штатные мероприятия.

По стратегии, разработанной И.Е. Дудником, руководителем семинара «Управление персоналом в условиях кризиса», антикризисное управление работниками следует осуществлять по следующим этапам:

* Выработать стратегию деятельности компании в условиях кризиса.
* Оптимизировать структуру компании под новую стратегию.
* Провести мероприятия по доведению до всех сотрудников новой стратегии, выработке совместных решений.
* Провести подготовительные мероприятия по приведению структуры компании в соответствие с вновь разработанной организационной структурой.
* Провести организационно-штатные мероприятия.
* Ужесточить систему контроля над деятельностью сотрудников.

Однако переход на новые условия работы редко когда удовлетворяет сотрудников организации, что приводит к невыполнению ими обязанностей, связанных с вновь разработанной организационной структурой, по ряду причин:

* непонимание целей компании в новых условиях;
* ошибочный анализ ситуации — недооценка угроз и сложности ситуации, в том числе отдаленных последствий;
* отсутствие необходимых знаний, навыков и умений действий в антикризисных ситуациях;
* страх неопределенности последствий;
* страх ответственности за принимаемые решения;
* нежелание портить отношения с подчиненными;
* страх за себя, свое место;

Для того чтобы минимизировать сопротивление персонала изменениям, сделать их более эффективными, И.Е. Дудник предлагает провести следующие мероприятия.  
 1. В первую очередь, пробудить у сотрудников неудовлетворенность текущим положением. При этом следует помнить, что у каждой категории неудовлетворенность может быть своя.

2. На основе вызванного недовольства текущим положением дел либо ближайшей перспективой пробудить (актуализировать) у него потребность изменить ситуацию к лучшему.

3. Поставить четкие цели. В восприятии персонала — цель должна быть тем выходом, который приведет к существенному улучшению ситуации. Роль руководителей всех уровней заключается в том, чтобы каждый сотрудник четко понял цель, стоящую именно перед ним, а также хорошо понимал, как эта цель поможет ему достичь собственной (личной) цели.

4. Совместно с каждым сотрудником наметить план (способы и методы) достижения цели.

5. При необходимости обучить сотрудника предлагаемым способам и методам работы. Особенно, если на него возлагаются дополнительные обязанности и функции, которые он раньше не выполнял.

Таков общий алгоритм действий. Его можно реализовать следующим образом.

1. Довести до всего персонала компании:

a. текущее положение компании и основные угрозы и риски (в части, касающейся), но так, чтобы не создать панику, в то же время показать реальные риски для сотрудников;

b. цель изменений;

c. последовательность действий по проведению изменений;

d. сроки;

e. желаемую модель поведения сотрудника;

f. формы поощрения желаемого поведения;

g. формы контроля.

2. Привлечь персонал к выработке общих решений, коллегиально принимать наиболее непопулярные решения. Шире вовлекать персонал в принятие решений (либо их одобрение).

3. Категоризировать персонал, выделить группы по отношению к интересам компании, а также по готовности к действиям в новых условиях.

4. С каждым сотрудником провести индивидуальную работу для прояснения его личных позиций и готовности к работе в новых условиях. Каждому сотруднику показать возможности и перспективы, которые открывает лично для него кризис.

Лучший способ мотивировать сотрудников на более эффективную и ответственную работу в кризисной ситуации — самому руководителю работать более ответственно и эффективно, принять на себя и осознать не только ответственность за свою судьбу, но и за судьбы людей, руководить которыми ему доверили.[4,с.16-25]

1. **Практическое применение теорий УЧР на примере корпорации «Макдоналдс»**

**Первый «Макдоналдс» на Пушкинской площади стал в России школой качественного сервиса.** В компании работает более 20 000 работников и менеджеров. Это большая команда, и ее развитие требует ресурсов. Существует множество программ, позволяющих подготовить специалистов, которые будут обслуживать все большее количество посетителей.

В корпорации есть Центр по приему на работу с базой вакансий по всем ресторанам Москвы и ближайшего Подмосковья, где можно получить всю необходимую информацию о работе в «Макдоналдс», пройти собеседование и весь процесс оформления на работу, что очень удобно для кандидатов.

Компания имеет свой Учебный Центр, готовит менеджеров, проводя тренинги и обучение за рубежом. Один из самых важных приоритетов, который стоит перед компанией на ближайшие годы — это подготовка и развитие персонала.

«Работа с персоналом требует скрупулезности, терпимости, продуманности решений. Будь это: обучение, создание новых компенсационных программ, новых форм мотивации работников или других аспектов. Я считаю, что нужно вкладывать деньги в новые программы, которые будут направлены на то, чтобы удержать работников» - говорит президент «Макдоналдс» в России и странах восточной Европы, Хамзат Хасбулатов.

Корпорация имеет ряд программ, нацеленных на привлечение новых и удержание старых сотрудников:

* 1. Программа поддержки образования - 75% работников совмещают работу и учебу;

2) Программа выплаты стипендий для студентов, которые успешно работают и успешно учатся в учебных заведениях - это значительные денежные выплаты тем сотрудникам, которые являются лучшими и на работе, и в учебе;

3) Программа повышения квалификации -

«Два раза в год все сотрудники, в том числе и я, работают в ресторанах как рядовые работники. Мы надеваем рабочую форму и становимся за прилавок или за кассу» - утверждает Хамзат Хасбулатов.

Системы и программы, нацеленные на поддержку работника, напрямую связаны с качеством работы с посетителем. Программы, существующие в компании, помогают поднять профессиональный уровень работников, стимулируют их и, в конечном итоге, сосредоточены на том, чтобы посетители, которые приходят в ресторан, остались довольны. Т.е. все программы имеют своей целью полностью обеспечить благополучие и посетителя, и работника ресторана. В «Макдоналдс» есть два самых главных критерия: если будет доволен посетитель, и если будет доволен работник, тогда результат получится удовлетворительный.

Лояльное отношение к сотрудникам играет немаловажную роль в их производительности. Во-первых, сотрудники имеют возможность выбрать удобный график работы. Во-вторых, достойная оплата. В-третьих, командный дух работы. В-четвертых, возможность карьерного роста, если работник хочет выбрать для себя путь менеджера в корпорации. Все это мотивирует работника.

Работник должен иметь возможность получать ту информацию, которая ему необходима, и менеджеру нужно знать, какими проблемами живет его коллектив.

Если внутри предприятия работнику понятен происходящий рабочий процесс, его устраивает заработная плата, перспектив развития таких проблем, как забастовки, и других форм проявления недовольства можно избежать. Поэтому необходимо постоянно работать со своим персоналом, для того чтобы он чувствовал себя совершенно комфортно.

Когда предприятие растет и развивается, большую часть средств стоит направлять на пересмотр и улучшение компенсационных программ, введение новых бонусных схем, расширение пакета льгот, которые будут поддерживать мотивацию сотрудников.

Очень важно, чтобы не терялась связь между работником и работодателем. Как только она теряется, возникают вопросы. Там, где будут нарушаться права работников, возможны различные формы проявления недовольства.

Если работник понимает политику компании и одобряет ее, он никогда не будет проявлять себя подобным образом. Необходима открытость и доступность информации, чтобы работник понимал, что для него делает работодатель.

«Во главу угла успеха нашей компании мы ставим людей. Именно люди делают успешной компанию. Поэтому необходимо ценить своих сотрудников, уважать их, достойно оплачивать работу. Я считаю, что если уважительное отношение к работнику и его мотивация являются главным критерием работы предприятия, никаких проблем не будет».[5, с. 9-14]

**Заключение**

Данная работа дает общую характеристику направления деятельности по управлению человеческими ресурсами – это обеспечение использо­вания сотрудников компании, т.е. ее человеческих ресурсов таким образом, чтобы наниматель мог получить максимально возможную выгоду от их умений и навыков, а работники — максимально воз­можное материальное и психологическое удовлетворение от своего труда.

УЧР можно рассматривать как некую философию, которая трактуется различными способами, и не существует единой модели для описания УЧР. Различают мягкий жесткий подход к УЧР, Модель соответствия УЧР, Гарвардская схема УЧР, Модель 4С в УЧР, Теория заинтересованных лиц, Ситуационные факторы, концепции британских ученых – Дэвида Геста, Криса Хендри и Эндрю Петтигрю, Кейт Сиссон, а так же «Новый» подход к УЧР.

В данной работе были рассмотрены проблемы УЧР, связанные с игнорированием руководством предприятий задач, стоящих перед кадровыми подразделениями, отсутствием у руководства необходимых теоретических знаний в области УЧР и практического опыта в этой области. А так же методы решения этих проблем, направленные на вовлечение и развитие работников компании посредством:

- определения полномочий персонала,

- постоянного анализа потребностей сотрудников,

- содействие открытому, двустороннему обмену информацией,

- создания условий, поощряющих нововведения.

В работу входят различные системы управления персоналом в условиях длительного кризиса, которые должны отвечать следующим требованиям: сохранять и повышать производительность труда персонала, быть гибкими, экономичными и умело проводить организационно-штатные мероприятия.

Каждая компания должна уделять особое внимание разработке организационных структур, направленных на улучшение работы сотрудников – от этого зависит их производительность и дальнейшее развитие компании.

**Список литературы**

* 1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами.- М.: Питер, 2007.-832с.

2. Грэхем X.T., Беннетт Р. Управление человеческими ресурсами. – М.: Юнити, 2003. – 598 с.

3. Шамарова Г. М. Проблемы управления человеческим потенциалом // Управление персоналом. – 2008. №8 – с. 50-54

### 4. Дудник И.Е. Построение системы управления персоналом в условиях длительного кризиса // Управление персоналом. – 2008. №12 – с. 16- 24

### 5. Хасбулатов Х. Работа с персоналом требует скрупулезности, терпимости, продуманности решений // Управление персоналом. – 2008. №10 – с. 9-14