Министерство общего и профессионального образования РФ

Казанский Государственный Университет

Курсовая работа на тему:

#####  **Кадровый менеджмент и его задачи на стадии формирования,**

##### **интенсивного роста, стабилизации и спада в организации.**

.

г. Казань - 2003

План.

Введение.

Основная часть:

# Понятие кадрового менеджмента

1. Стадия формирования организации.
	1. Задачи кадрового менеджмента на стадии формирования организации.
	2. Формирование кадровой службы.
	3. Система хранения и использования кадровой информации.
2. Стадия интенсивного роста.
	1. Задачи кадрового менеджмента на стадии интенсивного роста.
	2. Трансляция корпоративной культуры в новое подразделение.
	3. Управление персоналом в условиях быстрого роста на примере некоторых американских компаний.
3. Стадия стабилизации организации.
	1. Задачи кадрового менеджмента на стадии стабилизации.
	2. Преодоление сопротивления изменениям.
4. Стадия кризиса в организации.
	1. Задачи кадрового менеджмента в ситуации кризиса.
	2. Преодоление кризиса в организации с помощью персонала.
5. Задачи кадрового менеджмента в процессе слияний и поглощений организаций.

Заключение.

Список литературы.

Приложения.

**Введение.**

Каждая организация понимает происходящее внутри и вокруг нее события лишь через представления людей, ее составляющих. И, несмотря на то, что эти представления, как правило, трудно поддаются объяснению, они оказывают решающее влияние на те действия, которые люди предпринимают в различных ситуациях.

В то же время целостное представление о закономерностях функционирования организации практически невозможно сложить, исходя из одного лишь знания об индивидуальных особенностей личности и/или анализа деятельности отдельных членов данной организации.

Содержание деятельности по управлению персоналом существенно детерминировано задачами, которые решаются организацией на разных стадиях ее развития. Те производственные процессы, которые идут в организации, требуют ее специфического кадрового обеспечения. Менеджмент персонала призван предоставить тот кадровый ресурс, который необходим для эффективной работы организации.

Персонал - один из главных приоритетов менеджмента. Зачастую, "менеджмент" трактуется именно как "управление людьми в организации", связующее звено между "интересами предприятия" и "интересами человека".

 В целом, задачи управления персоналом можно свести к двум: как сформировать кадровый потенциал предприятия и как сделать труд этих "кадров" производительным. Причины неудовлетворенности руководителей работой своих подчиненных практически всегда лежат в неадекватном решении одной из этих задач. Однако, прежде чем осваивать какие-то уникальные методы управления или непрерывно менять сотрудников, надо задать себе достаточно простой вопрос: "А знают ли они точно, чего от них хотят?".

Цель моей курсовой работы – рассмотреть особенности деятельности по управлению персоналом на различных стадиях жизненного цикла организации. Каждая организация проходит в своем развитии 4 стадии: формирование, интенсивный рост, стабилизация и кризис. Кроме того, организация может быть вовлечена в процесс поглощения другой организацией, или сама выступить инициатором поглощения какой-либо компании. В каждой из этих ситуаций менеджеры должны уметь правильно ориентироваться и правильно организовывать персонал.

В основной части работы дано понятие кадрового менеджмента и рассмотрены задачи кадрового менеджмента на различных стадиях существования организации. Рассмотрено несколько примеров успешного решения этих задач.

1. **Понятие кадрового менеджмента.**

При определении целей организации руководство должно определить необходимые ресурсы. Необходимость в деньгах, оборудовании и материалах является очевидной. Потребность в людях ничуть не меньше, чем все вышеперечисленное.

Кадровый менеджмент включает в себя следующие этапы:

1. *Планирование ресурсов*: разработка плана будущих потребностей в людских ресурсах.
2. *Набор персонала*: создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям;
3. *Отбор:* оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва, созданного в ходе набора;
4. *Определение зарплаты и льгот*: разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения , найма и сохранения служащих.
5. *Профориентация и адаптация:* введение нанятых работников в организацию и ее подразделения, развитие у работников понимания того, что ожидает от него организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку;
6. *Обучение:* разработка программ для обучения трудовым навыкам, требующимся для эффективного выполнения работы;
7. *Оценка трудовой деятельности:* разработка методик оценки трудовой деятельности и доведения ее до работника.
8. *Повышение, понижение, перевод, увольнение:* разработка методов перемещения работников на должности с большой или меньшей ответственности, развития их профессионального опыта путем перемещения на другие должности или участки работы, а также процедур прекращения договоры найма;
9. *Подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе*: разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров.

Я дам краткую характеристику каждого этапа.

Кадровый менеджмент состоит прежде всего из *планирования* персонала. Процесс планирования включает в себя 3 этапа:

- оценка наличных ресурсов (сколько человек занято выполнением одной операции и качество из труда);

* оценка будущих потребностей (прогнозирование численности персонала, необходимого для реализации краткосрочных и перспективных целей);
* разработка программы удовлетворения будущих потребностей (конкретный график и мероприятия по привлечению, найму, подготовке и продвижению работников, требующихся для реализации целей организации).

В процессе планирования следует обращать внимание на юридические ограничения. Имеется ввиду, например, закон о профессиональной безопасности и охране здоровья в различных отраслях промышленности и т.д.

Для того, чтобы нанять соответствующих работников, руководство должно знать, какие задачи они будут выполнять во время работы и каковы личные и общественные характеристики этих работ. Эти знания получают посредством анализа содержания работы. Существует несколько способов такого анализа. Один из них – наблюдение за работником и формальное определение и регистрация всех выполняемых им задач и действий. Другой метод предусматривает сбор такой информации посредство собеседования с работником или его непосредственным начальником. Третий метод заключается в том, что работника просят заполнить вопросник или дать описание работы и требований к ней. На основе полученной информации создается должностная инструкция, которая представляет собой перечень основных обязанностей, знаний и навыков, а также прав работника.

Следующий этап – *набор*, заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности. Отбор может быть внешним (публикация объявлений в газете, обращение в агентствам и фирмам, направление людей на специальные курсы) и внутренним (продвижение работников по службе внутри организации). Второй вариант обходится дешевле. Хорошим методом является и обращение к своим работникам с просьбой порекомендовать на работу их друзей или знакомых (практикуется за рубежом, например, в США).

*Отбор кадров* – это этап, на котором руководство выбирает наиболее подходящих кандидатов из резерва, созданного в ходе набора. К трем наиболее широко применяемым методам сбора информации, требующейся для принятия решения при отборе, относятся испытания, собеседования и центры оценки.

Испытания – это измерение способности выполнения задач, связанных с предполагаемой работой. Другой вид испытаний – оценка интеллекта, заинтересованности, энергичности, уверенности в себе, то есть психологических характеристик.

В центрах оценки оценивается способность человека к выполнению связанных с работой задач методами моделирования (например, человека на несколько часов ставят в роль управляющего гипотетической компании). Исследования показали, что центры оценки являются отличным средством для прогнозирования рабочих качеств кандидатов, но такой способ дорог и доступен только крупным преуспевающим фирмам.

Собеседования являются наиболее широко применяемым методом отбора кадров. Даже работников неуправленческого состава редко принимают на работу без хотя бы одного собеседования. Подбор руководителя высокого класса требует десятков собеседований. Вместе с тем, исследователи выявили целый ряд проблем, которые снижают эффективность собеседования. Например, существует тенденция принятия решения о кандидате на основе первого впечатления. Или же тенденция оценивать кандидата в сравнении с лицом, с которым проводилось собеседование перед ним. Кроме того, проводящие интервью зачастую отдают пальму первенства людям, похожим на них по внешнему виду, социальному положению и манерам.

Исследования показывают, что вознаграждения, такие, как *заработная плата и льготы*, влияют на решения людей о поступлении на работу, прогулы, решения о том, сколько они должны производить и т.д. Льготы не менее важны, чем зарплата.

Согласно современной концепции кадрового менеджмента, набор людей является лишь началом кадровой работы. Следующая ступень – это *профориентация и адаптация* в коллективе. Каждый человек – это личность , а организация – общественная система. Когда человек переходит с одной работы на другую, у него вырабатывается новое отношение к работе. Это называется социальной адаптацией. Организация использует ряд способов, и официальных, и неофициальных, для того, чтобы человек быстрее адаптировался.

*Подготовка кадров* очень важна, так как организации имеют постоянную потребность в обеспечении высокой производительности труда работников. Многие организации при этом заботятся об общем качестве трудовых ресурсов. Подготовка кадров представляет собой обучение работников навыкам, позволяющим поднять производительность их труда. Основные требования, обеспечивающие эффективность обучения, сводятся к следующему:

* для обучения нужна мотивация. Люди должны понимать цели программы, каким образом обучение повысит производительность и их собственное удовлетворение работой.
* Руководство должно создать климат, благоприятствующий обучению.
* Если навыки, приобретаемые посредством обучения, являются сложными, то процесс обучения следует разбить на последовательные этапы. Участник программы должен иметь возможность отработать на практике навыки, приобретенные на каждом этапе обучения и только потом двигаться дальше.
* Учащиеся должны почувствовать обратную связь по отношению к результатам обучения, необходимо обеспечить положительное закрепление пройденного материала.

*Оценка трудовой деятельности* - следующий шаг после того, как человек адаптировался в коллективе и получил необходимую практику для выполнения своей работы. Оценка результатов деятельности может служить трем целям: административной, информационной и мотивационной. Административные функции – повышение или понижение по службе, перевод или прекращение договора. Информационные функции – для того, чтобы информировать людей об относительном уровне их работы. Понятно, что хорошая оценка труда служит важным средством мотивации.

Наконец, *подготовка руководящих кадров* ведется для того, чтобы руководящие работники овладели умениями и навыками, необходимыми для реализации целей организации. Методы подготовки – организация лекций, дискуссий в составе небольших групп, разбора конкретных деловых ситуаций, чтения литературы, деловых игр, а также курсы и семинары по проблемам управления.

**2.1. Задачи кадрового менеджмента на стадии формирования организации.**

Основная задача на этом этапе – поиск товара, который сможет найти свой рынок, своего потребителя и обеспечить достаточный источник поступления средств для существования организации. Однако не всегда молодая организация обладает достаточными ресурсами для начала своего дела. Именно поэтому на стадии формирования существенным становится вопрос поиска источника инвестиций, способов привлечения средств. Для этого организация должна показать потенциальным инвесторам привлекательность предложения, обоснованность инвестиций, вероятность возврата вложенных средств. Одним из способов, который, с одной стороны, может помочь самому руководству сформулировать представление о стратегии и этапах развития организации, а с другой стороны, представить проект потенциальным инвесторам, является бизнес-план.

Если удается найти достаточное количество ресурсов для начала работы, руководство сталкивается с проблемой кадрового и материально-технического обеспечения производства. Необходимо привлечь новый персонал или провести переориентацию части персонала с подготовки проекта к реализации его в производственной деятельности.

Задачи кадровой службы – направления кадровой работы, представление о целях работы с персоналом, конкретизированные с учетом конкретных условий существования организации.

Необходимо отметить, что такой кадровой службы нет в 99,9 % вновь создаваемых организаций. Слишком велик дефицит средств, слишком далеки «отцы – основатели» от формальной атмосферы и тех задач, которые необходимо решать в области работы с персоналом, чтобы создать такого рода подразделение.

Однако отсутствие осознания необходимости кадровых мероприятий не отменяет их естественной реализации: в рамках бизнес-плана необходимо описать проект организационной структуры, рассчитать потребность в персонале, предоставить расчет изменения качественного и количественного состава предприятия. Необходимо рассчитать затраты , в том числе и на набор, обучение персонала, оплату труда. Для выбора места дислокации предприятия, разработки систем оплаты необходимо провести анализ рынка труда и рынка профессий. Для формирования кадрового состава важно сформулировать требования к будущим работникам, найти источники наименее затратного привлечения персонала и его адаптации.

Однако менее всего на стадии формирования обращается внимание на создание самой системы работы с персоналом, формирование корпоративных принципов, а просто системы работы с кадровой документацией. Обычно осознание необходимости кадровой формализации, определения кадровой работы, создания систем хранения информации приходит много позже, в тот момент, когда количество информации превышает мыслимые объемы, когда что-то найти становится определенной проблемой, и когда, к сожалению, кадровая информация теряет свое свойство информации, с ней нельзя работать в период подготовки и оценки управленческих решений.

Основные задачи по управлению персоналом на данном этапе:

Подготовка организационного проекта:

* проектирование организационной структуры;
* расчет потребностей в персонале;
* анализ кадровой ситуации регионе;
* разработка системы стимулирования труда.

Формирование кадрового состава:

* анализ деятельности и формирование критериев отбора кандидатов;
* определение сегмента рынка рабочей силы, из которой целесообразно проводить набор.

Разработка системы и принципов кадровой работы.

* формирование кадровой политики и плана кадровых мероприятий;
* формирование самой кадровой службы (организационной структуры, набор состава);
* разработка систем сбора, хранения и использования кадровой информации.

**2.2. Формирование кадровой службы.**

Поскольку кадровая служба призвана обеспечить человеческую составляющую работы фирмы, что служит важной гарантией эффективности деятельности организации, то среди наиболее значимых ее задач можно отметить:

* помощь фирме в достижении ее целей;
* эффективное использование мастерства и возможностей работников;
* обеспечение фирмы высококвалифицированными и заинтересованными служащими;
* стремление к наиболее полному удовлетворению служащих своей работой, к их наиболее полному самовыражению;
* развитие и поддержание на высоким уровне качества жизни, которое делает желанной работу в этой фирме;
* связь управления персоналом со всеми служащими;
* помощь в сохранении хорошего морального климата;
* управление движением к взаимной выгоде индивидов, групп предприятий, общества.

Можно выделить две структуры управления персоналом в организации[[1]](#footnote-1).

Штабная структура – специалисты отделов по управлению персоналом, занимающиеся разработкой принципов работы с персоналом организации, конкретных программ и организацией кадровых мероприятий (менеджеры по персоналу).

Линейная структура – менеджеры-практики, реализующие конкретные функции работы с персоналом в ходе выполнения собственных управленческих функций (линейные менеджеры).

Для того, чтобы иметь возможность реализовывать различные направления кадровой работы на уровне конкретных подразделений, структуры управления персоналом создают разветвленную сеть (См. Приложение 1).

Однако для вновь создаваемой организации все это «великолепие» широкого многообразия структур и подразделений пока недоступно.

Что надо учитывать при проектировании структуры управления персоналом в первую очередь?

1. уровень, на котором предполагается реализовывать управление персоналом.
* Либо это станет предметом заботы и учета на высшем корпоративном уровне, и мы сможем говорить о корпоративном управлении персоналом.
* Либо это будет вменено только в обязанность среднему уровню и тогда мы сможем говорить об организации работы с персоналом, которую будет проводить руководитель кадрового подразделения вместе с линейными менеджерами.
* Либо в организации речь будет идти об исполнительском уровне управления персоналом, что, как правило, выражается или в кадровой работе (документировании трудовых отношений), или в решении отдельных проблем (разрешения конфликтных ситуаций, наборе персонала), и тогда мы будем говорить об уровне исполнителей – сотрудников кадровых подразделений (как правило, отдела кадров в традиционном представлении).
1. Штат службы управления персоналом. Даже в самых больших корпорациях непосредственно в службах управления персоналом работает не более 150 человек. В среднем 1 специалист приходится на 200 занятых.

Более точно количество сотрудников (Ч), необходимых для выполнения работ по комплектованию и учету кадров, можно рассчитать по формуле:

Ч = Т1\*К1 / Фп ,

Где Т1 – суммарная трудоемкость затрат, рассчитанных по типовым нормам за год (квартал), ч;

К1 – численность персонала;

Фп – фонд оплаты труда.

Штат служб управления персоналом для некоторых типов предприятий иллюстрирует таблица 1 (Приложение 2).

Следует учитывать, что существуют еще и национальные нормы расчета соотношения числа сотрудников кадровых служб и персонала. Так, в России на одного сотрудника кадровой службы приходится 50 – 100 человек, в Германии – 130 – 150 чел., во Франции – 130, В США – 100, в Японии – 40 человек.

1. Основные задачи, решаемые службой по управлению персоналом.

При характеристике в целом содержания деятельности служб по управлению персоналом выделяют следующие задачи[[2]](#footnote-2):

* решение штабных проблем (набор, отбор, ориентация, оценка, дисциплина) – 33%;
* компенсации и пособия – 28, 5%;
* обучение, повышение квалификации – 1%;
* трудовые отношения – 10% .

Приведем результаты сопоставительного анализа основных функций управления персоналом на крупных предприятиях США и ФРГ:

|  |  |
| --- | --- |
| США | ФРГ |
| *Наем и увольнение:*Анализ деятельности, разработка критериев оценки, прогноз изменения требований к кандидатам, отбор кандидатов с использованием широкого оценочного инструментария.*Обеспечение безопасных условий труда и охраны здоровья:* Мед. Обследование, программы страхования, инспекция труда, эргономическая экспертиза.Развитие персонала:Подготовка, переподготовка – повышение квалификации, связь с учебными заведениями, разработка плана карьеры. *Организация заработной платы и компенсаций:*Разработка уровней и процедур выплат, установление персональных ставок почасовой оплаты труда, расчет фирменного пенсионного обеспечения, единовременные выплаты, перевод денежных средств в банки, организация стимулирующих финансовых программ.*Обеспечение трудовых отношений:*Изучение и подготовка контрактов по найму, соглашения между профсоюзами и администрацией, связь с общественностью и прессой, рассмотрение споров, конфликтов, анализ жалоб и предложений персонала. | Административная деятельность:Применение на практике нормативных документов в области организации и оплаты труда.Трудоустройство: Прием на работу, ознакомление с требованиями рабочего места и условиями работы, продвижения, увольнения. Обеспечение благоприятных условий труда и техники безопасности:Инспекция труда, медицинское обследование, эргономическая экспертиза.*Подготовка, переподготовка, повышение квалификации:*Повышение квалификации, оценка потенциала персонала, определение путей продвижения персонала.  Материальное стимулирование:Весь комплекс вопросов по организации оплаты труда, разработка и совершенствование систем стимулирования, аттестация рабочих мест, изучение положения на рынке труда, разработка отдельных статей коллективного договора.Соц. Вопросы.Контакты с профсоюзами, содействие проведению общественных мероприятий, анализ и выявление причин соц. Напряж-сти. |

**2.3. Система хранения и использования кадровой информации.**

Уже на стадии формирования организации важно разработать такую систему сбора, хранения и использования кадровой информации, которая бы, с одной стороны, соответствовала проектируемой структуре организации, а с другой – была достаточно гибка к возможным изменениям в будущем.

Под кадровой информацией можно понимать определенным образом организованной множество данных о персонале организации. Это и личные дела, и карточки по учету кадров, и всевозможные приказы о назначениях, перемещениях, командировках, приказах и увольнениях. Важно, чтобы все данные о персонале позволяли руководству организации в каждый момент времени принимать оптимальные управленческие решения на основе адекватного представления о внутриорганизационной кадровой ситуации.

К наиболее типичным задачам, требующим информационного обеспечения, можно отнести кадровое и управленческое делопроизводство, внутриорганизационное кадровое планирование и оценку персонала.

Кадровое и управленческое делопроизводство прежде всего включает разработку штатного расписания, должностных инструкций, приказов по личному составу и ведение личных дел. Чаще всего сюда же может относиться информация о расчете зарплаты.

Внутриорганизционное кадровое планирование включает работу по анализу, оценке затрат и контролю. Так, при организации обучения персонала необходимо проанализировать потребность в обучении и загрузку работников, иметь информацию по планированию их использования, провести оценку затрат на предполагаемое обучение. После этого можно переходить к составлению собственного плана подготовки, его реализацию и контролю.

**3.1. Задачи управления на стадии интенсивного роста организации.**

Организации удалось пройти самый сложный период – стадию формирования. Сформулирована новая идея, найден товар, получены средства, налажено производство и новый товар поступил на рынок. Проект был хорошо продуман, предприятие заработало, количество потребителей увеличивается. Итак, это следующая стадия развития организации – стадия интенсивного роста.

Для удовлетворения растущего спроса организация должна быстро переструктурироваться, должны появиться новые отделы, подразделения, установлены связи между ними. Многие организации начинают привлекать к работе с клиентами не только собственные структуры, но и другие организации, например, по договорам. В связи с быстрым ростом обостряется проблема управляемости организацией, включения новых подразделений, установления новых и оптимизация старых связей. Для ряда отраслей бизнеса существенно долгосрочное взаимодействие с клиентом, поэтому становится важным создание поддерживающих структур, например, сервиса или дополнительных услуг. Для поддержания хорошего спроса важными становятся вопросы рекламы, создания имиджа организации, установления контактов с общественностью, внешней средой в целом.

Для большинства организаций, находящихся на стадии интенсивного роста, наиболее существенен вопрос о привлечении нового персонала. Около 70% времени специалистов кадровых служб посвящены именно этому: где найти новых сотрудников и как отобрать наиболее подходящих , как провести адаптацию персонала, ввести его в корпоративную культуру, сделать процесс включения быстрым и минимально затратным. Учитывая, что рост организации ставит проблемы управляемости, менеджер по персоналу должен продумывать вопросы изменения организационной структуры, принципов управления в широком смысле – командного управления и формирования управленческих команд.

Однако, наиболее существенная проблема, с которой сталкивается управление персоналом – проблема размывания корпоративной культуры. В период интенсивного роста организация может включать в себя гораздо больше персонала, чем на предыдущих стадиях. Если организация смогла выйти на стадию интенсивного роста, нашла своего потребителя, удержалась на рынке, безусловно, в корпоративной культуре есть много продуктивного, она способна дать организации стимул для дальнейшего роста. Но с приходом новых сотрудников, работавших прежде в других фирмах, менеджер по персоналу сталкивается с проблемой – удержать продуктивность корпоративной культуры, ее ценности, заимствовать все наиболее интересное , включить их в культуру, но не позволить групповым представлениям погибнуть под напором множества новых идей.

**3.2. Трансляция корпоративной культуры в новые подразделения.**

Для начала я приведу 2 определения:

Организационная культура – интегральная характеристика организации (ее ценностей, паттернов поведения, способов оценки результатов деятельности), данная в языке определенной типологии.

Корпоративная культура – сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации и задающие общие рамки поведения, принимаемые большей частью организации. Корпоративная культура проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения. Корпоративная культура дает возможность прогнозировать реакции человека в критических ситуациях, и регламентирует поведение человека.

Какие элементы корпоративной культуры присутствуют в организации? Организация живет в социальной среде, деятельность ее направлена на удовлетворение потребностей заказчиков и через это – своих собственных. Но мы не сможем создать эффективную организацию, если она не будет создавать своего собственного внутреннего пространства, особой внутриорганизационной атмосферы и решать задачи внутренней интеграции. Именно корпоративная культура фиксирует основные задачи организации по внешней адаптации и внутренней интеграции.

Составные части корпоративной культуры - ее элементы, могут быть ориентированы как на решение проблем адаптации, так и внутренней интеграции. Какие элементы можно выделить?

В рамках процесса внешней адаптации – определения организацией своего места – можно выделить цель, программу, клиентов и партнеров организации.

Первый элемент, определяющий цель организации и место ее в социальной среде, которое эта организация может занимать, - это миссия организации, представление о том, для чего создается организация. Миссия отвечает на вопрос: «Зачем?». Зачем нужна, кто заказчики.

Следующий параметр, который определяет перспективы организации – это описание желаемого будущего организации, представление о результатах развития организации и конкретных шагах по их достижению. Ответы на вопросы: «Что будет?» и «Как будет достигнуто?».

Представление об организации и принципах ее работы конкретизирует такой параметр, как представление о клиентах, тех, кто, с одной стороны, может обратить внимание на организацию, с другой стороны, кого организация посчитает удостоить чести стать ее клиентом. Давно известно, что представление о клиентах существенным образом определяет ее принципы работы. Если это массовый клиент, выбираются соответствующий ассортимент, ценовая политика, готовится особый персонал. Если этот элитарный клиент, то все вышеперечисленное выполняется по-другому. И даже меняется представление о ценностях организации: для массового клиента – удовлетворение типовых потребностей, для элитного – индивидуальных.

Не менее важен вопрос о партнерах. Разрабатывая политику организации, руководство должно определить список стратегических партнеров. Элемент корпоративной политики – особое отношение к партнерам, особые требования к ним.

В рамках работы по формированию внутренней среды организации следует проанализировать специфику деятельности, влияние ее, а также целей, клиентов и других параметров на особенности персонала, правила и нормы поведения сотрудников в организации и во вне.

Анализ технологии деятельности должен дать ответы на вопросы: какой тип совместной деятельности заложен в нашей технологии, чем наша технология отличается от технологий, осуществляемых другими организациями. Для корпоративной культуры особенно важно найти такие особенности реализации деятельности, которые могут быть привлекательны для клиентов.

Особенно важен для кадрового менеджмента вопрос о сотрудниках как элементе корпоративной культуры. Какие сотрудники должны работать в организации, какими идеалами, ценностями и особенностями они должны обладать? Именно с сотрудниками сталкивается клиент и через их поведение понимает, какие цели и способы поведения характерны для данной организации. Образ сотрудника может быть конкретизирован по ряду параметров: возраст, пол, образование, характерологические особенности, стиль одежды, традиционные слова и др.

Описание желаемого сотрудника должно быть конкретизировано с учетом специфики деятельности в конкретных подструктурах и функциональных структурах. Образ идеального менеджера по продажам, идеального программиста может быть описан через перечисление качеств, определяющих эффективность конкретной деятельности. Но важно создать и общий портрет, отличающий сотрудников данной организации от других.

Важным аспектом описания сотрудников является выделение способов идентификации своих сотрудников, традиционных приемов комплектования штатов и испытания при приеме на работу.

Описание правил поведения в организации может включать:

* осознание себя и своего места в организации, что свойственно организации - индивидуализм, или кооперация.
* Ценности (критерии оценки – что является правильным, а что – неправильным) и нормы;
* Веру во что-то или отношение или расположение к чему-то ;
* Коммуникационную систему и язык общения (как организовано прохождение информации, кто имеет доступ, особые термины и традиционные фразы);
* Критерии и правила распределения статуса и власти (типовые обязанности сотрудников разного уровня);
* Правила неформальных отношений внутри организации;
* Внешний вид, одежду и презентацию себя на работе (что считается уместным, а что – вызывающим);
* Что и как едят, привычки и традиции в этой области (едят ли в служебном помещении, или ходят регулярно в столовую, все питаются вместе, или есть особо престижные закрытые зоны, какие блюда считаются фирменными, принято ли доплачивать за питание);
* Осознание времени, отношение к нему и использование (есть ли строгий регламент, поощряется ли внеурочная работа);
* Взаимоотношения между людьми (приняты ли равноправные отношения, не зависящие от статуса, принципы формирования референтных групп);
* Процесс развития работников и научение (как организация относится к развитию персонала, считает ли важным привлечение профессионалов извне, процесс обучения определяется нормами и правилами, или зависит от активности сотрудника);
* Трудовую этику и мотивирование (какое отношение к работе ожидается и какое – наказывается, какая система оценки и стимулирования принята, какая реализуется).

Конкретизируя правила поведения в организации, можно проанализировать некоторые программные заявления ряда компаний:

|  |  |
| --- | --- |
| Наши сотрудники всемерно помогают друг другу или возникновения проблем. | Если вы столкнулись с проблемой, постарайтесь решить ее самостоятельно , не отвлекая руководителей и коллег.  |
| У нас принято говорить обо всем, что может быть полезно компании. | У нас принято хорошо выполнять свои обязанности и не лезть не в свое дело. |
| Мы всемерно поощряем творческий подход к делу. | Мы ожидаем от своих сотрудников точной работы в соответствии с заданными правилами и нормами. |
| Мы поощряем и наказываем сотрудников сразу же, без отсрочки | Для нас важно оценить вклад и оплатить работу каждого, для этого мы проводим периодическую оценку работы сотрудников. |

Как уже отмечалось, одна из существенных проблем на стадии интенсивного роста организации – удержание и укрепление корпоративной культуры, преодоление тенденции ее размывания новыми сотрудниками. Чтобы этого не произошло, необходимо выполнять требования:

* принимать на работу новых сотрудников, способных воспринимать корпоративную культуру;
* формализовать правила, символ и нормы поведения;
* наказывать и увольнять сотрудников, отклоняющихся от норм корпоративной культуры.

Для поддержания корпоративной культуры могут использоваться:

* поведение высшего руководства и линейных менеджеров, подающие пример сотрудникам;
* разработка и открытое использование системы оценки и стимулирования (наказания) поведения, отклоняющегося от корпоративных норм поведения сотрудника;
* неотсроченная реакция руководства на поведение работников в критических ситуациях;
* моделирование типичных производственных ролей и обучение новых сотрудников традиционному для организации поведению;
* разработка системы критериев распределения и форм фиксации внутриорганизационных статусов, внутренней дифференциации;
* разработка критериев внутриорганизационного продвижения;
* внедрение корпоративных символов и обрядов.

Возможность сохранения существующей организационной культуры зависит от ее силы. Сила корпоративной культуры – характеристика, описывающая ее устойчивость и эффективность в противостоянии иным тенденциям. Силу корпоративной культуры позволяют определить следующие показатели:

Толщина – количество важных предположений, разделяемых сотрудниками, расчлененность представлений о корпоративной культуре, конкретизация отдельных ее элементов;

Разделяемость – количество адептов (сотрудников), разделяющих принципы корпоративной культуры;

Ясность приоритетов – определенность, обоснованность вариантов поведения в различных ситуациях.

**3.3. Управление персоналом в условиях быстрого роста на примере некоторых американских фирм[[3]](#footnote-3).**

Компании «Дейта Свитч», производящей системы коммуникации управления для ЭВМ, в 1981 году было всего 4 года, когда ее объем сбыта резко возрос почти в 3 раза. В то время компания использовала неформализованную и децентрализованную процедуру найма работников – набор, собеседование и отбор проводили начальники отделов. В компании не было отдела кадров. Ее первая реакция на неожиданный бум заключалась в том, чтобы продолжать поступать так, как она действовала раньше.

Когда появились деньги, увеличился штат коммерсантов. По мере возрастания числа заказов увеличивалась численность производственников, и, наконец, компания стала создавать инфраструктуру для управления своим ростом. Лишь в апреле 1982 года, когда потребность в новых служащих приобрела критический характер (численность служащих в течение следующих восьми месяцев возросла со 139 до 250 человек) компания наняла начальника отдела кадров.

Поиск достаточного количества людей оказался одной из наименее сложных проблем нового начальника, так как компания росла большими темпами. Наиболее трудной проблемой для «Дейта Свитч» оказалась адаптация невероятного числа новых лиц в компании. «Я думаю, - говорит Давид Гольдштейн, начальник отдела кадров компании, - что нам удалось справиться с этой проблемой с помощью новых программ профориентации и информации. Хорошая информация - это ключ, то, что связывает людей воедино в период взрывного роста. Это не следует выпускать из вида».

Компания изложила на бумаге свои устные принципы организации и формализовала процедуру найма. Руководители отделов передают свои заявки в отдел кадров, который и проводит предварительную работу с кандидатами. Окончательный отбор проводится начальником заинтересованного отдела. Компания наняла высококвалифицированных директора по производству, материально-техническому снабжению и обеспечению качества.

Другая компания, «Майком Системз», занятая в производстве оборудования для передачи данных, столкнулась с трудностями в привлечении и сохранении хороших сотрудников. Она решила справиться с конкуренцией, предложив своим служащим конкурентную заработную плату и дополнительные льготы. Предложила программу льгот, действующую с самого первого дня поступления на работу – немедленное медицинское страхование, стоматологическая помощь и подарки к Рождеству стоимостью в 100 – 400 долл., база отдыха, занятия аэробикой, гитарой и английским языком для испанских и вьетнамских рабочих. Кроме того, некоторые работники административно-управленческого состава получали пособия для переезда и компенсацию по квартплате и льготное страхование жизни.

Компания также реализовала ряд мероприятий по организации общения в коллективе, например, часто проводятся встречи различных слоев служащих, издаются два внутренних периодических издания для служащих.

Компания «Интерграф Корпорейшн» выявила проблему, характерную для многих быстроразвивающихся коллег: как повысить квалификацию управленческого состава в условиях увеличения численности подчиненных. Данная компания справилась с таким положением, разработав солидную программу подготовки кадров.

Компания «Шопсмит Инк.», производитель инструмента, допустила ошибку, прибегнув к большому набору сотрудников, чтобы справиться с возрастающим объемом сбыта, который удваивался каждый год, а также с возросшим объемом переписки, возникшей при переходе от системы сбыта через оптовиков на прямые продажи. Компания не имела особых трудностей при наборе людей, она была сильным работодателем в экономически неразвитом районе, но зачастую нанимала не лучших людей или не слишком много. Через некоторое время годовая текучесть кадров составила 20%.

Таким образом, видим, что на стадии интенсивного роста какой-либо компании главная роль принадлежит набору, собеседованиям, отбору и обучению кадров.

* 1. **Задачи кадрового менеджмента на стадии стабилизации.**

Стадию стабилизации достигают не все организации, вышедшие на рынок. Парадокс может состоять в том, что даже если клиентов много, организация может погибнуть, если не сможет вырасти в соответствии с потребностями рынка. Поэтому часть организаций так и не доживает до стадии стабилизации. Кажется, что именно этот период является самым спокойным для фирмы – есть клиенты, есть сотрудники, понятно, что и как делать. Остается только спокойно работать, но и на стадии стабилизации поджидает ряд проблем, без решений которых организация может погибнуть.

Основная задача работы управленческого персонала на этой стадии – не только удержание достигнутого уровня рентабельности и неувеличение затрат на производство, но и обязательно снижение затрат на сырье, технологию, и особенно персонал. Чтобы удержать устойчивость, любой организации необходимы поиски новых сегментов рынка, диверсификации производства, включение новых бизнесов в сферу своей деятельности. Выросшая организация должна закрепить собственную организационную структуру, сделать ее максимально эффективной в новых условиях всемерной экономии.

Для оптимизации персонала, снижения уровня затрат на персонал необходимо провести анализ деятельности, выявить источники потерь и построить работы максимально эффективно. Новые варианты деятельности должны быть закреплены в нормативных документах и стать нормой обычной работы. В стадии стабилизации у организаций менее всего должно быть авралов и экстремальных решений. Постепенно вводя небольшие усовершенствования, рационализацию труда, можно повысить его интенсивность, а используя систему оплаты труда, - и мотивацию персонала.

Для оценки эффективности деятельности каждого, выявления резервов роста производительности и качества организация должна проводить регулярные оценочные процедуры – аттестацию персонала, рабочих мест. На основании полученных данных могут быть улучшены системы распределения работы, технологии деятельности, формы оплаты и стимулирования.

Чтобы более эффективно использовать персонал, кадровый менеджмент должен продумать систему планирования карьеры, формирования кадрового резерва, организации обучения и продвижения персонала. Именно в ситуации стабильности персонал начинает воспринимать карьерные планы, планы роста вознаграждения как обоснованные и реальные инструменты планирования своей жизни. В стадии формирования и интенсивного роста такие кадровые инструменты кажутся малообоснованными и слишком далекими.

Наиболее существенная проблема, с которой сталкивается управленческий персонал на этой стадии – выбор между ориентацией на функционирование (поддержание работоспособности организации) и развитием (подготовкой организацией к следующему изменению, предотвращению кризиса, который неминуем, если организация не сможет найти новый продукт/ направление деятельности).

Таким образом, и управление организацией, и управление персоналом должны решить, что для организации сейчас целесообразно: максимально сосредоточиться на «эксплуатации» достигнутого, или начать изменения, готовить новый продукт, новый рынок. Однако, менеджер по персоналу должен учитывать, что человеку свойственно стремление к стабильности. Поэтому после принятия стратегического решения – готовиться к новому этапу, создавать новый продукт, изменять деятельность и организационную структуру – персонал необходимо включить в реорганизационную, инновационную деятельность. Начать процесс можно, только преодолевая сопротивление изменением.

**4.2. Преодоление сопротивления изменениям.**

Менеджеру по персоналу следует определить уровень ориентации организации на изменения, степень ее вариативности. Об этом могут свидетельствовать как особенности организации, так и персонала.

О готовности к изменениям свидетельствуют следующие организационные особенности компании:

* гибкость организационной структуры – наличие мелких, легко управляемых структур (например, проектных групп), минимизация бюрократических правил и процедур, адекватность структуры управления задачам функционирования – ликвидация лишних звеньев управления;
* принципы инновационности, заложенные в корпоративной культуре, - ориентация на постоянное совершенствование и долгосрочность процесса развития , ориентация, настроенность руководства и персонала на поиск нового, внимательное отношение к организации к идеям своих членов, наличие конкретных индикаторов оценки процесса изменения организации, сравнения с результатами конкурента.
* принципы инновационности, заложенные в положениях кадровой политики, - непрерывное обучение персонала, творческий подход к делу, гибкая система оплаты труда, повышающая заинтересованность в результатах, требования к хорошему результату производственной деятельности, оценка вклада линейных руководителей в подготовку подчиненных, система призови премий за овладение новыми навыками и выявление проблем, оценка опыта и широкого кругозора.

О способности к изменениям свидетельствуют следующие особенности персонала:

* аналитичность сознания – способность рассматривать ситуацию в целом и в отдельных аспектах выделять взаимосвязи, детерминанты и свойства некоторых объектов;
* диалогичность сознания – способность видеть несколько вариантов развития событий, способов решения проблем, предполагать наличие возможности нескольких вариантов решений.

Приглашая сотрудников организации к изменениям, важно предполагать, почему они могут согласиться на инновацию, какими мотивами будут руководствоваться. Можно выделить 2 движущие силы изменений: философия контракта (соглашение между группой акционеров и группой работников об обмене труда на плату) и философия общей судьбы (уверенность в существовании взаимосвязи между работниками, потребителями и акционерами в том, что интересы работников и потребителей также важны, как и интересы акционеров).

Степень изменения, которая может быть достигнута , во многом зависит от времени и потенциала сопротивления трудностям, препятствующим изменению. (см. рис. 1)

 большие

 организационное (групповое) поведение

 Трудности индивидуальное поведение

 отношения

 малые знания

 короткое длительное время

**Рис.1 Уровни изменений.**

Можно выделить 4 основных уровня изменений.

1). Изменение в знаниях - требует минимального времени и минимальных затрат, достаточно провести программу обучения, распространить материалы, например, инструкции. Однако проблема связана с тем, что почти все могут знать, как надо делать, но никто в организации не будет делать так, как надо, потому что может считать это неважным.

2). Изменение в индивидуальных установках (отношение каждого к тому, что и как надо делать) требует более длительного времени и больших затрат, поэтому необходимо создать условия для того, чтобы человек принял необходимость изменения.

3). Изменение в индивидуальном поведении – должно быть обеспечено еще большим временем и ресурсами. Самое главное на этом этапе – человек должен получить положительный опыт нового поведения.

4). Изменение в групповом поведении – наиболее сложное организационное поведение, требующее максимального времени и существующих ресурсов. В организации часто возникает ситуация, когда сотрудники, прошедшие программу обучения и окрыления новыми взглядами, обогащенные передовым опытом, через некоторое время теряют общий язык с коллегами, начинают отторгаться или, если конечно, не отказываются от своих инноваций. Группа всегда требует от своего участника поведения, близкого к среднему, позволить отклоняющее поведение коллектив может только лидеру, или «дурачку». Самая большая проблема – создание нового способа коллективного поведения. В подобном случае одним из вариантов преодоления сопротивления новому могло стать обучение всего подразделения одновременно.

Если оценивать затраты на проведение изменений, то всегда дешевле поддерживать систему в существующем состоянии (даже очень неблагоприятном), чем изменять. А поскольку затраты на изменение требуют единовременного вложения очень больших капиталов (оборудование, обучение, покупку технологии и др.), изменения надо начинать готовить именно на стадии стабилизации.

Как надо построить процесс подготовки и проведения изменений, чтобы он прошел?

1). Подведение итогов и восхваление прошлого. Сжатая и правдоподобная история за определенный период прошлого с изложением существа дела, объективных фактов, надежд и мечтаний участников, а также средств их достижения. Должны быть представлены ценности, существенные для слушателей, важно не только не признавать и даже не прославлять оставляемые позади ценности.

2). Обоснование изменений.

3). Создание преемственности между прошлым и будущим. Все значительные изменения встречают активное сопротивление , поэтому надо мотивировать изменения и сообщить, что часть ценностей прошлого будет сохранена и продолжит свое существование в новой форме.

Менеджеру по персоналу следует организационно обеспечить изменения, продумать процесс постепенного введения новых способов работы. Для этого он должен:

* выделить лидеров коллектива;
* сформировать целевые, проектные группы для разработки стратегии и плана изменений и включить в них представителей разных отделов организации;
* сформировать экспертную группу, включающую в себя лидеров групп и людей с высоким социальным статусом;
* организовать регулярные встречи проектной и экспертной групп по обсуждению проекта и его развитию;
* представить проект сотрудникам организации.

Особое внимание следует уделить психологическому обеспечению внедрения изменений. Для этого кадровая служба должна:

* привлекать внимание к необходимости изменений;
* организовывать процесс получения конкретных предложений от сотрудников организации и поддержку активных сотрудников, подающих такие предложения;
* учитывать при подготовке информации, способах презентации материалов особенности персонала и личностные характеристики аудитории;
* стараться учитывать продуктивные возражения, возникающие у персонала, адаптировать программу изменений с учетом возникающих затруднений.

Для построения оптимального процесса изменений важно учитывать индивидуальные способы принятия изменений (типичные для каждого механизма). Можно выделить следующие индивидуальные механизмы принятия изменений: идентификация и усвоение. Идентификация – люди принимают предложенные изменения, руководствуясь внешними мотивами, для кадровой службы важно в таком случае разработать систему стимулирования за проведенные изменения. Усвоение – когда люди переводят общие цели и принципы изменения в специфические личные цели, для кадровой службы появляется возможность разработать систему мотивирования, ориентируясь на тот тип основополагающих внутренних мотивов, которые специфичны для каждого - потребность в общении, ориентации на получение статуса, самореализация.

Промежуточный механизм – апробация. Человек проверяет изменения на собственном опыте, чтобы сформулировать свое собственное отношение к нему и определить способ принятия. Для кадровой службы на данном этапе необходимо организовывать поддержку (со стороны значимой для сотрудника социальной группы и человека) и подкрепление эффективного поведения.

**5.1. Задачи организации в ситуации кризиса.**

Если предприятие не смогло подготовить плацдарм для нового взлета – не был найден новый товар и подготовлен к выводу на рынок, старый товар выработал свой ресурс, организация переходит на стадию спада. Достигнутые рубежи невозможно удержать, уходит клиент, предприятие вынуждено уменьшить объемы производства, сокращать персонал, минимизировать организационную структуру, сокращая затраты до минимума. Часто ситуация кризиса сопровождается и неплатежеспособностью, что приводит к банкротству.

В такой ситуации управленческий персонал организации должен провести серьезный анализ и принять решение о возможных вариантах дальнейшего развития. Существует несколько вариантов:

* продажа предприятия, т.е. полное прекращение деятельности;
* введение внешнего управления;
* поиск инвестиций под конкретный проект, вложение средств – перестройка производства без смены руководителя.

И во втором, и в третьем случаях остается задача нормализации деятельности, а для этого необходимо провести анализ финансового состояния, найти пути реорганизации, разработать антикризисную, маркетинговую, инвестиционную и организационно-производственную стратегии, найти новых партнеров и инвесторов.

Для преодоления возникшего кризиса особенно важна работа с персоналом. Деятельность кадровой службы на этом этапе должна включать диагностику кадрового потенциала предприятия, разработку стратегии реорганизации, сокращение персонала, повышение производительности труда, разрешения конфликтов.

При разработке антикризисной программы работы с персоналом организации важно ситуацию кризиса воспринимать несколько шире, чем просто кризис в ситуации спада производства и потери заказчика.

Если под кризисной ситуацией понимать такое состояние организации, при котором она не способна жить дальше, не претерпевая некоторых внутренних изменений, то, по-видимому, каждая организация испытывает это состояние, переходя от одной стадии жизненного цикла к другой. И это нормально.

С точки зрения человеческого фактора для ситуации кризиса характерно возникновение, как минимум, двух проблем: рассогласование между профессиональным инструментарием, которым владеет профессионал организации и требуемым для новой ситуации, неадекватность норм и правил внутриорганизационной жизни новым условиям.

Таким образом, можно предположить, что с точки зрения ситуация кризиса человеческой составляющей детерминируется извне необходимостью смены типа профессиональной деятельности, а изнутри – организационной культуры.

Так, переход от стадии формирования организации к ее интенсивному росту, как правило, сопровождается первой кризисной ситуацией. Назовем это кризисом роста.

Стадия формирования, как правило, характеризуется, с одной стороны, наличием в организации специалистов-разработчиков, готовых, основываясь на потребностях рынка, создавать и предлагать новый продукт, а, с другой, - превалированием внутри организации тесных, доверительных, почти семейных отношений, свойственных органической организационной культуре. Однако для эффективного функционирования организации на стадии интенсивного роста на смену «творцам» должны прийти «продавцы», то есть коммерсанты, способные обеспечить продвижение товара на рынке. Причем изменение профессионально-ролевого состава организации ведет к появлению новых организационно-культурных норм. Нормальные условия существования и профессионального развития продавцов – это постоянная конкуренция, характерная для предпринимательской организационной культуры.

Следующая кризисная ситуация ожидает организацию , переходящую от стадии интенсивного роста к стадии стабилизации, назовем ее кризисом зрелости. Для стадии стабилизации необходимы специалисты, способные создавать эффективные технологии, фиксировать наиболее удачные подходы, обнаруженные на стадии интенсивного роста. А это означает, что «продавцов» – фаворитов стадии интенсивного роста – должны сменить «технологи». А средой их функционирования должны стать правила строгой иерархии, подчиненности, определенности, детерминируемые профессиональной деятельностью. Такой тип отношений характерен для бюрократической организационной культуры, вступающей в противоречие с предпринимательской, эффективной для предыдущей стадии. Следующий кризис ожидает организацию при переходе со стадии стабилизации на стадию спада. Именно это кризис можно считать собственно кризисом. Для выживания организации, оказавшиеся на стадии спада, необходимы совершенно особые специалисты, способные объединить в себе навыки разработчиков, продавцов и технологов. С точки зрения изменения норм и правил можно предположить, что персонал будет нуждаться в особом стиле отношений – ориентированном на лидера. Для преодоления собственно кризиса, по-видимому, особое значение будет иметь то, что принято называть харизмой лидера. При этом в зависимости от специфики организации это может быть харизма вождя, суперпрофессионала, или коммуникатора.

Еще одной важной особенностью ситуации собственно кризиса, детерминирующей способность или неспособность организации выжить, является желание и ориентированность работников на изменения.

Типология ситуаций кризиса:

|  |  |
| --- | --- |
| ***Эмоциональная составляющая*** | ***Инструментальная оснащенность*** |
| Кадровый состав организации |
| Кадровый состав | Обладает необходимыми профессиональными навыками | Не обладает ими |
| Не ориентирован на измененияОриентирован на изменения | Ситуация 1Ситуация 4 | Ситуация 2Ситуация 3 |

Ситуация 1. ***Работники не хотят работать в новых условиях, но оснащены инструментально.***

Ситуация характерна для многих достаточно наукоемких производств и осложняется тем, что именно в узко специализированных организациях обычно складываются очень сплоченные коллективы, не ориентированные на изменения. Понимая свою высокую подготовленность, сотрудники закрывают глаза на изменение внешней ситуации, при которой их продукция оказывается ненужной.

Задача управляющего – повысить уровень мотивации работников на изменения, поиск новых сфер деятельности. Для этого он должен прибегать к провоцированию смены ценностных ориентаций с помощью конфликтов. Стратегия работы с персоналом в этих условиях лежит в плоскости «принуждение – конфликт – подкрепление». Либо управляющему удается убедить работников в правильности предлагаемой им стратегической ориентации предприятия и наладить нормальный рабочий контакт с подчиненными, тогда остается лишь избавляться от «идейно противостоящих» работников.

Ситуация 2. ***Работники организации не хотят работать в новых условиях и недостаточно оснащены инструментально.***

Нередко эта ситуация рассматривается как кризисная в узком смысле. Персонал уверен, что все причины их сложного положения связаны с внешними факторами, на которые практически нет возможности влиять. Оценка собственных ресурсов неадекватно завышена. Преобладает «технократическая ориентация», отношение к ситуации как к неблагоприятной, требующей борьбы с агрессивной средой за оставшиеся ресурсы. Они отторгают любую ориентацию «на клиента», любое изменение поведения рассматривается как отступничество.

По отношению к руководителю сотрудники пытаются осуществить манипуляцию, т.е. включить его в собственную игру, заручиться его поддержкой в борьбе с «агрессивным» окружением.

Самый простой выход из кризиса такой организации состоял бы в полном обеспечении ее ресурсами для реализации привычной деятельности. Понятно, что в условиях рынка такое невозможно или трудно выполнимо. Задача руководителя в данной ситуации – противостояние манипуляциям со стороны персонала и постепенное введение конкурентных отношений между исполнителями в качестве организационной формы.

Ситуация 3. ***Работники хотят работать в новых условиях, но недостаточно оснащены инструментально.***

Такая ситуация может возникнуть в организации, в которой либо работают высокорефлексивные люди, либо есть сильный лидер. Часто такие предприятия сами выступают инициаторами процесса о банкротстве.

Пример – корпорация «Крайслер» к тому времени, как президентом стал Ли Якокка, находилась в состоянии, близком к финансовой пропасти. Качество выпускаемых автомобилей было неудовлетворительным, заводы деградировали. Что касается персонала, люди были запуганы и подавлены. «Все вице-президенты не соответствовали своему назначению. После того, как на протяжении ряда лет людей перемещали с места на место, оказалось, что каждый из сотрудников фирмы выполнял работу, которой не был обучен»[[4]](#footnote-4) В компании был очень низкий уровень корпоративной культуры, потому что не было четко налаженных административных связей между подразделениями и службами. Тем не менее, новому президенту «Крайслера» удалось вывести ее из кризиса.

Для сотрудников подобного предприятия, как правило, наиболее существенен вопрос уровня профессиональной компетентности руководителя – ему будут готовы подчиняться только в том случае, если он будет сам способен работать по-новому. Для руководителя такая ситуация может стать очень благоприятной, если он сумеет организовать процесс профессионального обучения непосредственно на рабочем месте. Для этого необходимо, чтобы и он сам, и его команда могли работать в режиме «инструктирования» и постоянного обучения.

Ситуация 4. ***Работники хотят работать в новых условиях и оснащены инструментарием.***

Может возникнуть вопрос, почему организация оказалась в кризисной ситуации? Только потому, что кризис может быть вызван не только внутренними, но и внешними привычками. Организацию, имеющую такую кадровую ситуацию, отличает высокая степень готовности к изменениями самоорганизованность. Для такой организации характерны внимание к ценностям и обостренное отношение к профессионализму руководителя. К его умению сформулировать образ будущего и приемлемые для персонала цели и ценности.

**5.2. Преодоление кризиса в организации с помощью персонала.**

В ситуации кризиса в компании наступает «час Х», когда в игру вступает основной, по мнению многих руководителей, ресурс компании – человеческий. Именно сотрудники фирмы могут найти финансовые кредиты, отремонтировать оборудование, собрать и проанализировать информацию, необходимую для выработки стратегических решений по выживанию компании. По мнению Юлии Никитиной, генерального директора консультационной фирмы «Laum – B – I – Recruiting»[[5]](#footnote-5), персонал является тем единственным ресурсом, с помощью которого компания может найти пути выхода из кризиса. Эффективность деятельности фирмы напрямую зависит от того, насколько грамотно построена система управления персоналом в целом, так и ее составляющие. Оценка персонала является одним из инструментов, необходимых для того, чтобы привлечь человеческие ресурсы, мотивировать его на работу в интересах компании.

На стратегическом уровне итоги оценки сотрудников помогут определить круг задач, которые они могут решать, а также организовать условия работы таким образом, чтобы каждый сотрудник прилагал максимум усилий, работая на благо своей организации.

Результаты оценки выполняют несколько функций – управленческую, административную, мотивационную и информационную. На практике по результатам оценки принимают административные решения, например, изменить размер зарплаты. При грамотном менеджменте результаты оценки используют для принятия управленческих решений.

Цели оценки могут быть разными – оценка соответствия занимаемой должности, результата работы, личных особенностей, влияющих на результаты труда. Любая система оценки должна выполнять 2 функции – мотивационную и информационную.

Мотивационная дает возможность персоналу получать своевременную обратную связь по итогам своей работы. Это важно, потому что очень редко человек может получать информацию о качестве своей работы. Также сотрудникам всех уровней важно видеть и понимать, что делает каждый из них, каким образом результат его работы вписывается в общий результат работы компании. Это и есть информационная функция.

Существует видение кадрового менеджмента, согласно которому оценка персонала – это функция отдела по работе с персоналом. В последнее время некоторые российские компании перенимают концепцию управления человеческими ресурсами, которой придерживаются специалисты по работе в персоналом в США и Западной Европе. В рамках такой концепции функции отдела персонала передаются линейным руководителям, оставляя за менеджерами по персоналу роль создания программ и систем, а также обучение линейных менеджеров. С такой точки зрения – разработка и внедрение системы оценки (формулирование целей, разработка процедуры, обучение тех, кто будет проводить оценку) – это функция менеджера по персоналу, а непосредственно оценка персонала является одной из целей работы линейных менеджеров, по результатам которой они должны ставить задачи своим подчиненным, исходя из выявленных сильных и слабых сторон каждого.

Одним из видов оценки является аттестация персонала – соответствие занимаемой должности, которая требует строгого соблюдения юридических процедур. В российском менталитете существует негативное отношение к слову «аттестация», которое ассоциируется с увольнением. Однако, по действующему КЗоТу, результаты аттестации не могут быть основанием для увольнения сотрудника. Поэтому при трудовых спорах в качестве подтверждения несоответствия сотрудника рассматриваемой должности они рассматриваются в качестве только в совокупности с другими доказательствами, например, актами о браке, выговорами за ошибки в процессе работы и т.п. В зависимости от целей аттестации, особенностей деятельности компании, ее организационной культуры могут ставиться различные цели, предмет и критерии оценки, а также непосредственные исполнители – кто будет оценивать. Например, выработка решений по компенсационному пакету, по развитию организации, по текущей деятельности персонала – выявление проблем, улучшение деятельности.

**VI. Кадровый менеджмент в процессе слияний и поглощений.**

Компания, переживающая не лучшие времена, может быть перекуплена более крупной и успешной компанией. Поэтому процесс слияния – это тоже важная стадия в жизни организации, которая требует соответствующих управленческих решений. Она похожа на стадию интенсивного роста, но имеет свои особенности.

Причиной неудач во время объединений компаний могут послужить многие причины, в числе которых:

* недоработки в планировании;
* недооценка различий между оргкультурами;
* недостаточность организационной структуры и системы управления;
* сопротивление персонала изменениям и неготовность к сотрудничеству.

Можно условно выделить несколько стадий, которые проходят компании в процессе слияния.

***Стадия предварительного планирования (100 дней до)[[6]](#footnote-6).***

Задачи кадрового менеджмента:

1. организовать так называемый штаб слияния. В качестве руководителя должен быть опытный управленец, не ниже заместителя генерального. Его обязанность – разработка плана интеграции, отслеживание информации по каждому уровню работ.
2. Систематическое сопоставление корпоративных культур объединяющихся организаций, выделение критических различий в стилях руководства:
* общее или нет количество уровней управления, размеры управленческого аппарата;
* авторитарный или демократический стиль управления;
* суть существующих правил и процедур;
* существующие корпоративные ценности – что приветствуется - консерватизм / инновационность, предприимчивость или точность исполнения,
* системы контроля и отчетности более гибкие или более жесткие;
* система поощрений и стимулов;
* кадровая политика;
* степень открытости организации.

О важности работы по сопоставлению оргструктур говорит пример альянса «Внуковские авиалинии» – «Сибирь», который распался под влиянием нескольких причин, одна из которых именно эта.

Еще один пример: Саймон Кнудсен из компании «Дженерал Моторз» был назначен на пост президента компании «Форд»[[7]](#footnote-7), но пробыл там всего 19 месяцев. Причиной послужила разница корпоративных культур компании «Форд», где решения принимались быстрее и не требовали долгих бюрократических процедур оформления, как в компании «Дженерал моторз». Кроме этого, Кнудсен не смог перетянуть людей из своей команды, поэтому его власть в корпорации «Форд» не имела под собой опоры. Он игнорировал существующую иерархию и принимал решения, не советуясь с другими топ-менеджерами.

1. Разработка и реализация концепции информационного обеспечения процесса слияния. Речь идет об эффективном управлении общественным мнением, контроль со стороны акционеров, клиентов и персонала.
2. Разработка план реорганизации, то есть решение кадровых проблем, к которым относятся привлечение, перестановка и сокращение кадров.

***Стадия переходного периода (сто дней после).***

Особенность этой стадии состоит в том, что поглощаемая компания пассивна, так как боится сделать лишние шаги, потому что межкорпоративная интеграция – это конфликтогенный процесс. Служащие обеих компаний испытывают неопределенность перед новыми обстоятельствами, что способствует снижению производительности труда и дисциплины. Как отметил директор одной фирмы «Мои работники 10% времени посвящают работе и 90% - предаются размышлениям о своей судьбе». Очевидно, что задачей руководства на этой стадии должно стать недопущение подобной ситуации. Это решает система информационной поддержки интеграционного процесса – брифинги, выпуск информационных бюллетеней, организация «горячей линии» для сотрудников. Штаб слияния получит представление о доминирующих настроениях сотрудников, причинах сопротивления. Надо рассеивать страхи персонала и демонстрировать перспективу роста. На этой стадии решаются вопросы новых кадровых назначений и структурных реорганизаций: кто войдет в правление и подструктуры компании. Проблема состоит в том, что многим топ-менеджерам поглощаемой компании придется уволиться или же получить менее перспективные места. Например, когда объединялись компания «Ренессанс Капитал» и банк «МФК», из «МФК» ушел начальник управления операций с ценными бумагами вместе со своей командой. А оставшийся персонал считал «делом чести» сопротивление новому управляющему. Получается ситуация, когда персонал «рядом, но не вместе». Пример из жизни: после 3 курса две группы нашего института пришлось переформировать, и часть группы Э-31 перешла в группу Э-42. Из-за того, что эти группы были слишком разными, можно сказать, что корпоративные оргкультуры очень отличались, поэтому нам (Э-31) не удалось интегрироваться в их коллектив: ситуация «рядом, но не вместе».

Способ избежания раскола команды «на своих и чужих» – это введение представителей подструктуры в штаб слияния и превращение их в сторонников преобразований, обращение к ним за советами, сохранение ценных специалистов. Задача руководства – оценка степени соответствия претендентов с помощью специально составленных «профилей успеха», смысл которых в выделении набора управленческих навыков и умений, необходимых для решения комплекса задач. На этой стадии надо привлекать внешних специалистов для объективной и сбалансированной оценки, учитывая интересы и пожелания руководителей двух структур.

Если возникает ситуация, когда человека необходимо уволить, надо его заранее проинформировать и согласовать сроки отставки. Не секрет, что сокращаемые создают рекламу компании и от политику руководства зависит, будет она добрая или нет. Часто при решении кадровых вопросов стороны настаивают на непримиримом торге по принципу «отступить – значить проиграть». Естественно, что это плохо, партнеры должны прислушиваться друг к другу и находить компромиссы. Не последнюю роль при размолвке альянсов «Менатеп», «Мост» и «Онексим» сыграли претензии лиц объединяющихся структур на главенство. В книге Д. Карнеги «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей» много примеров того, как обходиться без конфликтов в деловой среде. Например, когда между Э. Карнеги и Д. Пульманом (владельцы двух сталелитейных компаний) шла борьба за первое место по производству спальных вагонов, Карнеги предложил слияние двух предприятий. Вначале Пульман был против, но когда узнал, что это объединение будет называться «Пульмановской компанией вагонов-люкс», согласился. Это соглашение сыграло большую роль в развитии железнодорожной промышленности.

***Стадия выравнивания различий.***

После того, как прошло примерно полгода после слияния центральная задача – обеспечение скоординированности и продуктивности работы обновленных команд на уровне правления, служб и отделов, горизонтальное и вертикальное взаимодействие специалистов различных служб и подразделений. Эффективно проведение тренингов по team – building (построение команды), то есть формирование установки на командное взаимодействие. Включает практические навыки распределения и согласования совместной работы и конструктивного разрешения конфликтов. Менеджерам надо быть готовыми к сопротивлению персонала попыткам сломать укоренившиеся традиции. Сопротивление пропорционально радикальности нововведений и силе оргкультуры. Успешность внедрения характеризуется количеством сотрудников, отождествляющих себя с данной культурой. По итогам проведенной работы произойдет перенацеливание лояльности и формирование корпоративной идентичности. Полезна аттестация менеджеров и специалистов, чтобы выявить моменты, нуждающиеся в корректировке.

И, наконец, последняя стадия – ***стадия зрелой интеграции***.

Включает в себя систему отслеживания по всем результатам путем контактов с менеджерами и специалистами всех подразделений в течение года. По завершении данного периода руководство проводит систематический аудит итогов слияния для формирования стратегического плана развития.

**Заключение.**

Кадровый менеджмент – это необходимая сторона деятельности любой организации. На каждом этапе развития организации перед менеджерами по кадрам стоят особые задачи.

На стадии формирования наиболее важны вопросы проектирования организационной структуры, расчет потребности в персонале, анализ деятельности и формирование критериев оценки кандидатов на работу. На этой стадии важны вопросы формирования кадровой стратегии, кадровой службы и системы хранения и работы с персональной информацией, то есть кадровой документацией. Следует отметить, что организации часто пренебрегают этими мероприятиями, мотивируя это приоритетным положением других задач, что неправомерно.

На стадии интенсивного роста менеджмент персонала направлен на формирование кадрового состава – привлечение и найм кандидатов, оценку и адаптацию новичков. Именно на этой стадии происходит формирование корпоративной культуры организации, то есть особой внутриорганизационной атмосферы. Корпоративная культура фиксирует основные задачи внутренней интеграции, то есть создания целостности организации.

Стадия стабилизации характеризуется диверсификацией производства, поиском новых сегментов рынка, поиском путей снижения затрат. Это касается и кадровой службы, поэтому все мероприятия, которые она проводит, направлены на то, чтобы эффективно использовать персонал. На стадии стабилизации наиболее существенны вопросы оценки и интенсификации труда, аттестации персонала, формирования кадрового резерва, разработки системы стимулирования труда.

Спад в организации может быть обусловлен кризисом роста, кризисом зрелости или собственно кризисом. Стадия спада требует работы по сокращению персонала, оценке кадрового потенциала и разработки кадровой программы реструктуризации. Очень важно в этой ситуации ориентировать работников на изменения.

Процесс поглощения одной организации более крупной опасен тем, что персонал может находиться в оппозиции по отношению к новому управляющему, поэтому, очень важно провести ряд мероприятий для недопущения этого.

**Список литературы.**

1. Герчикова И.Н., Менеджмент: учебник, - М.: ЮНИТИ, 2000
2. Григорьев Л., Черненко А., Управление персоналом и регулярный менеджмент // Работа сегодня, №5, 2000
3. Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А, Человеческие ресурсы управления. – М.: Дело, 1993
4. Карнеги Д. «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей», - М.: Топикал/Цитадель, 1995
5. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. – Основы менеджмента, М.: Дело ЛТД, 1994
6. Осипова Е. «Оценка персонала мотивирует к работе» // Образование и бизнес, № 16 (40), 2 мая 2000
7. Паркинсон С. Н., Рустомджи М.К., Искусство управления, - М.: Агентство «ФАИР», 1998
8. Столин В., Кириллов Л. «Менеджмент в процессе слияний и поглощений» // Управление персоналом, 2000, №1
9. Управление персоналом, учебник под ред. Базарова Т.Ю., - Москва: «ЮНИТИ», 1998
10. Якокка Ли «Карьера менеджера» – Минск: «Парадокс», 1996

Приложение 2.

Таблица 1.

Штат служб управления персоналом.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Отрасль и размер предприятия | Норма персонала на одного сотрудника | Число сотрудников кадровой службы |
| Обрабатывающая:До 500 – 999 чел.1000 – 4900 чел.Св. 5000 чел. | 116130352 | 1 – 220 – 907 – 126  |
| Исследование и развитие | 102 | 1 – 60  |
| Общ. нужды.  | 154 | 1 – 110  |
| Больницы  | 180 | 1 – 28  |
| Банки | 98 | 1 – 72  |
| Страховые компании | 101 | 1 – 145  |
| Транспортировка и распространение | 272 | 1 – 75 |
| Правительств. учреждения | 272 | 2 – 104 |
| Образование  | 161 | 1 – 46 |
| Др. фирмы | 194 | 1 – 20 |

1. Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А, Человеческие ресурсы управления. – М.: Дело, 1993 [↑](#footnote-ref-1)
2. Там же. [↑](#footnote-ref-2)
3. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. – Основы менеджмента, М.: Дело ЛТД, 1994 [↑](#footnote-ref-3)
4. Якокка Ли «Карьера менеджера» – Минск: «Парадокс», 1996 [↑](#footnote-ref-4)
5. Осипова Е. «Оценка персонала мотивирует к работе» // Образование и бизнес, № 16 (40), 2 мая 2000 года. [↑](#footnote-ref-5)
6. Столин В., Кириллов Л. «Менеджмент в процессе слияний и поглощений» // Управление персоналом, 2000, №1 [↑](#footnote-ref-6)
7. Якокка Ли «Карьера менеджера» – Минск: «Парадокс», 1996 [↑](#footnote-ref-7)