**Кадровый менеджмент на разных стадиях развития организации**

Тахир Юсупович Базаров, МГУ им. М.В. Ломоносова

Сократ: А какие распоряжения надо сделать, если в море корабль застигнут бурей, по-твоему, рапсод будет знать лучше, чем кормчий?

Ион: Нет, это лучше знает кормчий,

Сократ: Или как надо распорядиться в случае болезни, рапсод будет знать лучше, чем врач?

Ион: Нет.

Платон. Ион

Каждая организация понимает происходящие 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 действия, которые люди предпринимают в различных ситуациях.

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

Цель этой главы — рассмотреть особенности деятельности по управлению персоналом на различных стадиях жизненного цикла 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 специфического кадрового обеспечения. Менеджмент персонала призван предоставить тот кадровый ресурс, который необходим для эффективной работы организации.

**1. Стадия формирования**

— Я вижу, Двалин и Балин уже тут, — сказал Кили.

— Присоединимся к честной компании!

«Компания! — подумал мистер Бильбо. — Что-то не нравится мне это слово. Присяду-ка я на минутку, соберусь с мыслями и глотну чайку».

Дж. Р. Р. Толкиен. Хоббит

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 дела. Именно поэтому на стадии формирования существенным становится вопрос поиска источников инвестиций, способов привлечения средств. Для этого организация должна показать потенциальным инвесторам (возможным совладельцам) 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.

**Кадровая служба и ее задачи**

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

Необходимо заметить, что как таковой кадровой службы в 99,9% вновь формирующихся организаций нет. Слишком велик дефицит средств, слишком далеки «отцы-основатели» от формальной атмосферы и тех задач, которые необходимо решать в области работы с персоналом, чтобы создавать 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, представить расчет изменения количественного и качественного 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 даже просто системы работы с кадровой документацией. Обычно осознание необходимости 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 отдельной проблемой и когда, к сожалению, кадровая информация теряет свое свойство информации, с ней нельзя работать в период подготовки и оценки управленческих решений.

Сформулируем основные задачи по управлению персоналом на данном этапе.

1) Подготовка организационного проекта: проектирование организационной структуры; расчет потребности в персонале; анализ кадровой ситуации в регионе; разработка системы стимулирования труда.

2) Формирование кадрового состава:

• анализ деятельности и формирование критериев отбора кандидатов;

• определение сегмента рынка рабочей силы, из которого целесообразно проводить набор.

3) Разработка системы и принципов кадровой работы:

• формирование кадровой политики и плана кадровых мероприятий;

• формирование самой кадровой службы (организационная структура, набор состава сотрудников);

• разработка системы сбора, хранения и использования кадровой информации.

Вопросы, связанные с проектированием организации и формированием кадрового состава, более подробно будут рассмотрены в следующей главе. Здесь же уделим внимание вопросу, на который менее всего обращается внимание в первый период существования организации — на формирование кадровой службы.

**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 выделить:

• 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 высоком 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 реализовать различные направления кадровой работы на уровне конкретных подразделений, структуры управления персоналом создают разветвленную и пронизывающую различные уровни организации сеть (рис. 1).

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

Поэтому при проектировании структуры управления персоналом в первую очередь необходимо учитывать:

1. Уровень, на котором предполагается реализовывать управление персоналом:

• либо это станет предметом заботы и учета на высшем корпоративном уровне и можно говорить о корпоративном управлении персоналом;

• либо это будет вменено только в обязанность среднему уровню, и тогда можно говорить об организации работы с персоналом, которую будет реализовывать 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 (разрешении конфликтных ситуаций, наборе персонала), и тогда можно говорить об уровне исполнителей — сотрудников кадровых подразделений (как правило, отдела кадров в традиционном представлении).

2. Штат службы управления персоналом. Даже в самых больших корпорациях непосредственно в службах управления персоналом работает не более 150 человек. В среднем один специалист приходится на 200 занятых.

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

где Т1 — суммарная трудоемкость работ, рассчитанных по типовым нормам за год (квартал), ч;

К1 — численность персонала;

ФП — фонд оплаты труда.

*Заместитель генерального директора по управлению персоналом*

*Отдел (сектор) социального развития*

*Отдел кадров*

Отдел труда и заработной платы

Планирование социального развития

Разработка системы оплаты труда

Сектор планирования и развития кадров

Планирование социальных услуг, предоставляемых персоналу

Координация тарифов и зарплаты

Оформление движения кадров

Медицинское обслуживание

Группа учета анализа и информации кадров

Совершенствование управления и организационных структур

Работа с профсоюзами

Подготовка коллективных договоров

Сектор подготовки и переподготовки кадров

Экономика и психология труда

Группа подготовки и переподготовки руководителей и специалистов, резерв на руководящие должности

Группа подготовки и переподготовки рабочих

Руководство и связь с учебными центрами, разработка учебно – методических пособий и программ

д

Планирование поступления молодых специалистов и подрастающего поколения

Связь с советами трудовых коллективов

Рис. 1. Организационная структура управления персоналом на уровне предприятия

Штат служб управления персоналом для некоторых типов предприятий иллюстрирует табл. 1[[2]](#footnote-2).

Таблица 1

Штат служб управления персоналом

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Отрасль и размер предприятия | Норма персонала на одного сотрудника кадровой службы | Число сотрудников кадровой службы |
| Обрабатывающая |  |  |
| до 500 — 999 чел. | 116  | 1 — 20 |
| 1000 — 4 999 чел. | 130 | 2 — 90 |
| свыше 5 000 чел. | 352 | 7 — 126 |
| Исследование и развитие | 102 | 1 — 60 |
| Общественные нужды | 154 | 1 — 110 |
| Больницы | 180 | 1 — 28 |
| Банки  | 98 | 1 — 72 |
| Страховые компании  | 101 | 1 — 142 |
| Транспортировка и распространение | 272 | 1 — 75 |
| Правительственные учреждения  | 272 | 2 — 104 |
| Образование  | 161 | 1 — 46 |
| Другие фирмы | 194 | 1 — 120 |

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, во Франции — 130, в США — 100, в Японии — 40 человек.

3. Основные задачи, решаемые службой по управлению персоналом. При характеристике в целом содержания деятельности служб по управлению персоналом выделяют следующие основные задачи:

• 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 (табл. 2).

**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 организованное множество данных о персонале организации. Это и личные дела, и карточки по учету кадров, и всевозможные приказы о назначениях, перемещениях, командировках, отпусках 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.

Таблица 2

Основные функции управления персоналом

|  |  |
| --- | --- |
| США | ФРГ |
| 1. Наем и увольнение: | 1. Административная деятельность: |
| анализ деятельности, разработка критериев оценки, прогноз изменения требований к кандидатам, отбор кандидатов с использованием широкого оценочного инструментария. | применение на практике нормативных документов в области организации и оплаты труда. |
| 2. Обеспечение безопасных условий труда и охрана здоровья: | 2. Трудоустройство: |
| медицинское обследование, программы страхования, инспекция труда, эргономическая экспертиза | прием на работу, ознакомление с требованиями рабочего места и условиями работы, продвижения, увольнения. |
| 3. Развитие персонала: | 3. Обеспечение благоприятных условий труда и техники безопасности: |
| подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров, связь с учебными заведениями, разработка плана карьеры. | инспекция труда, медицинское обследование, эргономическая экспертиза. |
| 4. Организация заработной платы и компенсаций: | 4. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации: |
| разработка уровней и процедур выплат, установление персональных ставок почасовой оплаты, расчет фирменного пенсионного обеспечения, единовременные выплаты, перевод денежных средств в банки, организация стимулирующих финансовых программ. | повышение квалификации, оценка потенциала персонала, определение путей продвижения персонала. |
| 5. Обеспечение трудовых отношений: | 5. Материальное стимулирование: |
| изучение и подготовка контрактов по найму, соглашения между профсоюзами и администрацией, связь с общественностью и прессой, рассмотрение споров, конфликтов, анализ жалоб и предложений персонала | 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 |
|  | 6. Социальные вопросы: |
|  | контакты с профсоюзами, содействие проведению общественных мероприятий, анализ и выявление причин социальной напряженности и конфликтов. |

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 заработной платы сотрудников организации.

Внутриорганизационное 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, произвести оценку затрат на предполагаемое обучение. После чего можно переходить к составлению собственно плана подготовки, его реализации и контролю.

**2. Стадия интенсивного роста**

Явились еще два гнома, оба в синих капюшонах, серебряных кушаках и с желтыми бородами. Оба несли по мешку с рабочими инструментами и по лопате. Они тоже проворно шмыгнули в приотворенную дверь — и Бильбо больше не удивлялся.

— Чем могу служить, любезнейшие гномы? — спросил он.

— Кили к вашим услугам! — сказал он.

— И Фили тоже! — добавил другой. И оба они сорвали с головы свои синие капюшоны и низко поклонились.

— К вашим услугам и к услугам ваших родственников! — ответил Бильбо, вспомнив на этот раз о хороших манерах.

Дж. Р.Р. Толкиен. Хоббит

Организации удалось пройти самый сложный период — стадию формирования. Сформулирована новая идея, найден товар, получены средства, налажено производство, и товар поступил на рынок. Проект был хорошо продуман, предприятие заработало, количество потребителей стало существенно увеличиваться. Можно радоваться: организация растет, появляются все новые и новые клиенты. Однако это уже следующая стадия формирования организации — стадия интенсивного роста.

**Задачи управления**

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 важны вопросы рекламы, создания имиджа организации, установления контактов с общественностью, внешней средой в целом.

Для большинства организаций, находящихся в стадии интенсивного роста, наиболее существен вопрос о привлечении нового персонала. Около 70% времени специалистов кадровых служб посвящены именно этому: где найти новых сотрудников, как их оценить и 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 и 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 и предприятиях, менеджер по персоналу сталкивается с проблемой — удержать продуктивность и целостность корпоративной культуры, ее ценности, заимствовать все наиболее интересное, включить их в культуру, но не позволить групповым представлениям погибнуть под напором множества новых идей.

**Трансляция корпоративной культуры в новые подразделения**

Сначала вспомним основные понятия. 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 задающих общие рамки поведения, принимаемые большей частью организации.

Корпоративная культура проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения. Корпоративная культура регламентирует поведение человека и дает возможность прогнозировать его реакции в критических ситуациях.

Организация живет в социальной среде, деятельность ее направлена на удовлетворение потребностей заказчиков и через это — своих собственных. Однако нельзя создать эффективную организацию, если она не будет проводить процесс адаптации к внешней среде, приспосабливаться к ее изменениям, разрабатывать наиболее эффективные приемы реагирования. С другой стороны, нельзя говорить об организации, если она не будет создавать своего собственного внутреннего пространства, особой внутриорганизационной атмосферы и решать задачи внутренней интеграции (создания целостности). 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[[3]](#footnote-3). Какие элементы могут быть выделены?

В рамках процесса внешней адаптации — определения организацией своего места — можно выделить описание таких параметров, как: 1) цель, 2) программа, 3) клиенты и 4) партнеры организации.

1. Цель организации и место ее в социальной среде определяет миссия организации — представление о том, для чего организация создается. Миссия отвечает на вопрос «Зачем?» Зачем нужна именно эта организация, кому важна ее деятельность, какие потребности организация может удовлетворить.

2. Перспективы организации определяет такой параметр, как описание желаемого будущего организации — представление о результатах развития организации и конкретных шагах по их достижению. Ответы на вопросы «Что будет?» и «Как будет достигнуто будущее?» в метафорическом виде дают ответ на вопрос о том, что данная организация считает необходимым сделать, а что считается неприемлемым для достижения цели, что такое хорошо и что такое плохо для данной корпоративной культуры»?

3. Представление об организации и принципах ее работы конкретизирует такой параметр, как представление о клиентах, тех, кто, с одной стороны, может обратить свое внимание на организацию, а, с другой стороны, кого организация посчитает удостоить чести стать ее клиентом. Давно известно, что представление о клиентах — тех, для кого существует организация, существенным образом определяет принципы ее функционирования. Если это массовый клиент, выбираются соответствующий ассортимент, ценовая политика, готовится особый персонал, даже зал или офис оформляется особым образом. Если это элитарный клиент, то все вышеперечисленное наполняется совсем другим смыслом. Также меняется представление о ценностях организации: для массового клиента — удовлетворение типовых потребностей, для элитарного — особых, индивидуальных.

4. Не менее важен и вопрос о партнерах. Скажи мне, с кем ты дружишь, и я пойму, кто ты! Не в меньшей степени это относится к партнерам организации. Разрабатывая политику организации, руководство должно определить список стратегических партнеров, тех персон и организаций, с которыми организация считает возможным взаимодействовать, и тех, кто не может быть удостоен такой чести. Элемент корпоративной политики — особое отношение к партнерам, особые требования к ним, своя стратегия работы с разными типами партнеров.

В рамках работы по формированию внутренней среды организации, созданию внутренней интеграции следует проанализировать: 1) специфику деятельности, 2) влияние ее, а также целей, клиентов и других параметров на особенности персонала, 3) правила и нормы поведения сотрудников в организации и во вне.

1. Анализ технологии деятельности должен дать ответы на вопрос о том, какой тип совместной деятельности является базовым или выбранной технологии и чем она отличается от технологий, Применяемых другими организациями. Для корпоративной культуры важно найти такие особенности реализации деятельности, которые могут быть привлекательны для клиентов, обеспечивать удовлетворение именно тех потребностей, которые характерны для традиционного и предпочитаемого клиента. Если это клиент массовый, то и технология должна давать возможность достичь важных для него целей: низкая цена, качество, скорость. Если это клиент эксклюзивный, то и технология должна давать возможность подчеркнуть индивидуальность клиента, уникальность продукта, создаваемого для него.

2. 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. Сотрудники организации — носители корпоративной культуры. Именно с ними сталкивается клиент и через их поведение, внешний вид, речь понимает, какие цели и ценности характерны для данной организации. Образ сотрудника может быть конкретизирован по ряду параметров: возраст, пол, образование (вплоть до конкретного учебного заведения и специальности), характерологические особенности, стиль одежды, традиционные слова, фразы и т. д.

Конечно, описание желаемого образа сотрудника должно быть конкретизировано с учетом специфики деятельности в конкретных подструктурах, функциональных подразделениях организации. 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 определение способов идентификации своих сотрудников, традиционных приемов комплектования штатов и испытания при приеме на работу.

3. 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 (правила поведения в различных ситуациях, особенно важны принципы принятия решений в критических ситуациях);

• веру во что-то и отношение или расположение к чему-то (веру в руководство, во взаимопомощь);

• коммуникационную систему и язык общения (как организовано прохождение информации в организации, кто имеет доступ, как информация распространяется (устно или письменно), особые термины, традиционные фразы);

• критерии и правила распределения статуса и власти (типовые обязанности и полномочия сотрудников разного уровня, перечень функций разных подразделений);

• правила «неформальных отношений» внутри организации (некоторый кодекс, объединяющий всех);

• внешний вид, одежду и презентацию себя на работе (ношение определенной формы или свободный выбор одежды, что считается уместным, что вызывающим);

• что и как едят, привычки и традиции в этой области (принято ли есть в служебном помещении, организовано ли регулярное питание, все питаются вместе или есть закрытые зоны (особо престижные и почему они такими считаются), принято ли доплачивать за питание, какие блюда считаются фирменными);

• осознание времени, отношение к нему и использование (существует ли строгий временной регламент, поощряется или наказывается внеурочная работа и т. д.);

• взаимоотношения между людьми (приняты ли равноправные отношения или статус в организации влияет на тип взаимодействия, принципы формирования референтных групп, значимых и близких друг для друга);

• процесс развития работников и научение (как организация относится к развитию персонала, считает ли это важным или ориентирована на привлечение новых профессионалов из вне, процесс, обучения и развития регламентируется нормами и правилами или делегируется самому сотруднику, зависит от его активности);

• трудовую этику и мотивирование (какое отношение к работе ожидается, что и как наказывается или поощряется, какая система оценки и стимулирования принята, а какая реально реализуется).

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

|  |  |
| --- | --- |
| Наши сотрудники всемерно помогают друг другу при возникновении 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 точно 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 следующие требования:

• принимать на работу новых сотрудников, способных воспринять корпоративную культуру;

• формализовать правила, символы и нормы поведения;

• наказывать и увольнять сотрудников, отклоняющихся от норм корпоративной культуры.

Для поддержания корпоративной культуры могут использоваться:

• поведение высшего руководства и линейных менеджеров, задающее пример сотрудникам и демонстрирующее конкретные элементы корпоративной культуры;

• разработка и открытое использование системы оценки и стимулирования (наказания) поведения, отклоняющегося от норм корпоративной культуры;

• неотсроченная реакция руководства на поведение работников в критических ситуациях, оценка продемонстрированного поведения в терминах корпоративной культуры;

• 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 — характеристики, описывающей ее устойчивость и эффективность в противостоянии иным тенденциям. Силу корпоративной культуры позволяет определить ряд показателей корпоративной культуры:

• 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, рациональность вариантов индивидуального поведения в различных ситуациях.

**3. Стадия стабилизации**

Масклин почесал за ухом.

— А в целом все идет нормально. — Он наклонился поближе к черному кубику. — Знаешь, что это значит? Когда думаешь, что все идет нормально, на самом деле это совсем не так. Просто ты об этом пока не знаешь. Вот так. Гм... Огонек сумел, наконец, принять сочувственное выражение.

— Все твердят, что я принимаю все слишком близко к сердцу. По-моему, слово «слишком» здесь неуместно. Гм...

Т. Пратчетт. Землекопы, или Новые приключения номов

Стадии стабилизации достигают не все организации, успешно вышедшие на рынок. Парадокс может состоять в том, что даже при обилии клиентов организация может погибнуть, если не сможет вырасти и измениться в соответствии с потребностями рынка. Поэтому часть организаций так и не «доживает» до стадии стабилизации — желанной спокойной гавани. Кажется, что именно этот период является самым спокойным для фирмы — есть клиенты, есть сотрудники, понятно, что и как делать (отработаны технологии). Остается только спокойно работать, но на стадии стабилизации поджидает ряд проблем, без решений которых организация может погибнуть.

**Задачи управления**

Основная задача работы управленческого персонала на этой стадии — не только удержание достигнутого уровня рентабельности и неувеличение затрат на производство, но и обязательное снижение затрат на сырье, технологию и особенно персонал, в частности, в ситуации жесткой конкуренции. Чтобы удержать устойчивость, любой организации необходимы поиски новых сегментов рынка, диверсификация производства, включение новых бизнесов в сферу свой деятельности. Выросшая организация должна закрепить собственную организационную структуру, сделать ее максимально эффективной в новых условиях всемерной экономии. Все это особым образом детерминирует и деятельность кадровой службы.

Какие задачи должны быть решены прежде всего в данной ситуации?

1. Для оптимизации производства, 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 ситуации стабилизации у организаций менее всего должно быть авралов и экстремальных решений. Известен рынок, есть потребитель, гарантированный объем заказов — остается спокойно и эффективно работать. Постепенно, вводя небольшие усовершенствования, рационализацию труда, можно повысить его интенсивность, а используя систему оплаты труда, — и мотивацию персонала.

2. Для оценки эффективности деятельности каждого, выявления резервов роста производительности и качества организации 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.

Вопросы, связанные с оценкой и аттестацией, формированием резерва и планированием карьеры, обучением персонала и работой с конфликтами, мы рассмотрим в посвященной вопросам поддержания работоспособности организации.

3. Однако наиболее существенная проблема, с которой сталкивается управленческий персонал на стадии стабилизации, — выбор между ориентацией на функционирование (поддержание работоспособности организации в нынешней технологии и объеме) и развитием (подготовка организации к следующему изменению, предотвращению кризиса, который неминуем, если организация не сможет найти новый продукт, изменить 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, саму организацию к будущему, и этим предотвратить неминуемо приближающуюся стадию кризиса. Однако менеджер по персоналу должен учитывать, что человеку свойственно стремление к стабильности, естественности процесса. Поэтому даже после принятия стратегического управленческого решения — готовиться к новому этапу, создавать новый продукт, изменять деятельность и организационную структуру — персонал необходимо включить в реорганизационную, инновационную деятельность. Начать процесс изменения можно только, преодолевая сопротивление изменениям.

**Преодоление сопротивления изменениям**

Первое, что необходимо понять менеджеру по персоналу, озабоченному проблемой подготовки изменений, — это уровень ориентации организации на изменения, степень ее вариативности. Об этом могут свидетельствовать как особенности организации, так и персонала.

1. О готовности к изменениям свидетельствуют следующие организационные особенности компании:

1) 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;

2) принципы инновационности, заложенные в корпоративной структуре, — ориентация на постоянное совершенствование и долгосрочность процесса изменений, понимание естественности и непрерывности процесса развития, ориентация, настроенность : руководства и персонала на поиск нового, внимательное отношение организации к идеям своих членов, наличие конкретных индикаторов оценки процесса изменения организации, сравнения с результатами конкурентов;

3) 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 (количество, качество, творчество, готовность к новому, разнообразие способов деятельности), оценка вклада линейных руководителей в подготовку подчиненных, система призов и премий за овладение новыми навыками и выявление проблем, оценка опыта и широкого кругозора.

2. О способности к изменениям свидетельствуют следующие особенности персонала:

1) аналитичность сознания — способность рассматривать ситуацию в целом и в отдельных аспектах выделять взаимосвязи, детерминанты и свойства некоторых объектов;

2) 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 следующие движущие силы изменений:

• философия контракта — заключение соглашения между группой акционеров и группой работников (через менеджеров) об обмене труда на определенную плату;

• философия общей судьбы — уверенность в существовании, взаимозависимости между работниками, потребителями 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 (рис. 2). Время — важный ресурс изменений, нельзя существенно изменить организацию в очень короткое время. Наличие материальных, финансовых, человеческих ресурсов — также важный параметр выбора стратегии изменений.

Можно выделить четыре 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, слишком сложным, неэффективным и т.д.

Рис. 2

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. Например, все знают, что курить вредно, но для того чтобы человек бросил курить, надо, чтобы он пережил, например, большой стресс — заболел, испугался за свою жизнь.

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. Продолжая пример с курильщиком, важно, чтобы человек, например под угрозой болезни, не только осознал необходимость порвать с пагубной привычкой, но и получил первый, пусть и небольшой, результат. Например, смог продержаться без курения хотя бы несколько дней. Без этой, хотя бы маленькой победы, он будет считать отказ от курения не возможным для себя, постепенно свыкнется с нависшей угрозой и вернется к прежнему поведению.

4) Изменение в групповом поведении — наиболее сложное организационное поведение, требующее максимального времени и существенных ресурсов. В организации часто возникает ситуация, когда сотрудники, прошедшие программу обучения и окрыленные 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 отклоняющееся 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, например, в самой организации.

Если оценивать затраты на проведение изменений, то всегда дешевле поддерживать систему в существующем состоянии (даже очень неблагоприятном), чем изменять. А поскольку затраты ни изменения требуют единовременного вложения очень больших капиталов (в оборудование, обучение, покупку технологий, проектирование и прочего, без чего организация не может эффективно функционировать), изменения необходимо начинать готовить именно на стадии стабилизации.

**Процесс подготовки и проведения изменений**

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

1) Подведение итогов и восхваление прошлого. Сжатая и обязательно правдоподобная история прошлого за определенный период 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. Аргументированная причина, объясняющая нововведения.

3) Создание преемственности между прошлым и будущим. Все значительные изменения встречают активное сопротивление, поэтому следует 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:

1) выделить лидеров коллектива, групп — людей, авторитетных для коллектива, для включения их в процесс преобразования либо в целевые проектные группы, либо в экспертную группу;

2) сформировать целевые, проектные группы для разработки стратегии и плана изменений и включить в них представителей разных отделений и сфер бизнеса организации;

3) сформировать экспертную группу, включающую в себя лидеров групп и людей, занимающих высокие статусы в организации, а также формальных и неформальных лидеров;

4) организовывать регулярные встречи проектной и экспертной групп по обсуждению проекта и его развитию;

5) представить проект сотрудникам организации. Особое внимание следует уделить психологическому обеспечению внедрения изменений. Для этого кадровая служба должна:

• привлекать внимание к необходимости изменений;

• организовать процесс получения конкретных предложений от сотрудников организации и поддержку активных сотрудников, подающих такие предложения;

• создавать неофициальную информационную сеть распространения информации о проводящихся изменениях;

• 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:

1) идентификация — люди принимают предложенные изменения, руководствуясь внешними мотивами, для кадровой службы важно в таком случае разработать систему стимулировании (оплаты) за проведенные изменения;

2) усвоение — когда люди переводят общие цели и принципы и изменений 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, ориентация на получение статуса, самореализация;

3) апробация — промежуточный механизм. Человек проверяет изменения на собственном опыте, чтобы сформулировать свое собственное отношению к нему и определить способ принятия.

Для кадровой службы на данном этапе необходимо организовать поддержку (со стороны значимой для сотрудника социальной группы и человека) и подкрепление эффективного поведения (разработать системы оценки, стимулирования или мотивирования).

**4. Стадия спада (ситуация кризиса)**

К человеку же, который предвещает плохую погоду, мы, наоборот, питаем самые злобные, мстительные чувства.

— Ну как, по-вашему, прояснится? — весело кричим мы ему, проезжая мимо.

— Нет, сэр. Боюсь, что дождь зарядил на весь день, — отвечает он, качая головой.

— Старый дурак! — бормочем мы про себя. — Много он понимает! — И если его пророчества сбываются, мы, возвращаясь домой, еще больше злимся на него, думая про себя, что и он тоже отчасти тут виноват.

Джером К. Джером. Трое в лодке

Если предприятие не смогло подготовить плацдарм для нового взлета — не был найден новый товар и подготовлен к выводу на рынок, старый товар в соответствии с циклом жизни или из-за конкуренции выработал свой ресурс, организация переходит на стадию спада. Достигнутые рубежи невозможно удержать, уходу клиент, предприятие вынуждено уменьшать объемы производств сокращать персонал, минимизировать организационную структуру, сокращая затраты до минимума. Часто ситуация кризиса сопровождается и неплатежеспособностью, что приводит к банкротству.

**Задачи управления**

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

1) продажа предприятия — полная ликвидация, продажа активов, увольнение персонала и полное прекращение деятельности;

2) введение внешнего управления — приглашение нового менеджера (его могут предложить кредиторы, сотрудники предприятия, арбитражный суд);

3) 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 персоналом. Деятельность кадровой службы на этом этапе должна включать: диагностику кадрового потенциала предприятия, разработку стратегии реорганизации и кадровых программ поддержки реорганизации, сокращение персонала, повышение производительности труда, разрешение конфликтов, особенно обостряющихся в этот период.

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 персонал организации, и требуемым для новой ситуации;

• неадекватность норм и правил внутриорганизационной жизни (собственно корпоративной или организационной культуры) новым условиям.

**Кризисные ситуации**

Таким образом, можно предположить, что с точки зрения ситуация кризиса человеческой составляющей детерминируется из вне 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 ее кризисом роста.

Стадия формирования, как правило, характеризуется, с одной стороны, наличием в организации специалистов-разработчиков («новаторов», «творцов»), готовых, основываясь на потребностях рынка, создавать и предлагать новый (или нужный) 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» (или в дополнение к ним) должны прийти «продавцы», коммерсанты, т. е. специалисты, 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 друг с другом, 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 (опять же в технологических схемах) наиболее удачные подходы, обнаруженные в ходе интенсивного роста организации. А это означает, что «продавцов» — фаворитов стадии интенсивного роста — должны сменить (или дополнить) «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 стадии стабилизации на стадию спада. Именно этот кризис можно считать собственно кризисом, и именно для него мы рассматривали чуть выше задачи управления. Для выживания opганизации, оказавшейся на стадии спада, необходимы совершенно особые специалисты, способные объединить в себе навыки разработчиков, продавцов и технологов. С точки же зрения изменения норм и правил можно предположить, что персонал организации будет нуждаться в совершенно особом стиле отношений — ориентированном на лидера. Для преодоления собствен» но 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 изменения (табл. 3).

Таблица 3

Типология ситуаций собственно кризиса в организации

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

Рассмотрим подробнее типы ситуаций, представленных таблице.

Типология ситуаций собственного кризиса

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

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

Задача управляющего, оказавшегося в подобной ситуации, состоит в том, чтобы повысить уровень мотивации работников на изменения, поиск новых сфер деятельности. Для этого он может 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, либо не удается и 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 совершенно справедливо рассматривается как кризисная в узком смысле. Персонал организации уверен, что все причины их сложного положения связаны с внешними факторами, на которые практически (по крайней мере у них) нет возможности влиять. Оценка собственных ресурсов (кроме финансовых и материально-технических) чаще всего неадекватно завышена. Как правило, в такой организации преобладает «технократическая ориентация», отношение к ситуации как неблагоприятной, требующей борьбы с агрессивной средой за оставшиеся ресурсы. Такая организация внутренне отторгает любую ориентированность «на клиента», любое изменение собственного поведения воспринимается как отступничество.

По отношению к руководителю сотрудники такой организации пытаются осуществить манипуляцию, т.е. включить его в собственную игру, заручиться его поддержкой в борьбе с «агрессивным» окружением (сначала внешним, а потом и внутренним).

Самый простой выход из кризиса для 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 нормы. Это позволит «перехватит» инициативу в управлении и сформировать новую управленческую команду.

Ситуация 3. Работники организации 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, словам которого сотрудники верят и готовы пойти за ним. Часто такие предприятия сами выступают инициаторами процесса о банкротстве.

Для сотрудников подобного предприятия, как правило, наиболее существен вопрос уровня профессиональной (специальной) компетентности руководителя — ему будут готовы подчиняться только в том случае, если он сам будет способен работать по-новому. Для руководителя подобная ситуация может стать очень благоприятной, если он сумеет организовать процесс профессионального обучения непосредственно на рабочем месте. Для этого необходимо, чтобы и он сам, и сформированная им управленческая команда смогли работать в режиме «инструктирования» и постоянного (непрерывного) обучения.

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

Может возникнуть вопрос, почему организация оказалась кризисной ситуации? Только потому, что кризис может быть вызван не только внутренними, но и внешними (как макро-, так и микроэкономическими) причинами. Организацию, имеющую такую кадровую ситуацию, отличают высокая степень готовности к изменениям, самоорганизованность. Для такой организации характерны внимание к ценностям и обостренное отношение к профессионализму руководителя. Причем, не столько к наличию у него Iспециальных узких знаний, сколько к его умению сформулировать образ будущего и приемлемые для персонала цели и ценности. Работники хотят видеть своего руководителя транспрофессионалом, к тому же наделенным и лидерскими качествами.

**Резюме**

1. Задачи кадровой службы детерминируются стадией развития организации.

2. На стадии формирования наиболее важны вопросы проектирования организационной структуры, расчет потребности в персонале, анализ деятельности и формирование критериев оценки кандидатов на работу.

3. Важным для организации работы с персоналом в будущем становятся вопросы формирования кадровой стратегии, кадровой службы и системы хранения и работы с персональной информацией.

4. На стадии интенсивного роста менеджмент персонала в основном направлен на формирование кадрового состава — привлечение и найм персонала, оценку кандидатов, расстановку и адаптацию новичков.

5. На стадии стабилизации наиболее существенны вопросы оценки и интенсификации труда, аттестации персонала, формирования кадрового резерва, разработки системы стимулирования труда.

6. Стадия спада требует работы по сокращению персонала, оценке кадрового потенциала, разработке кадровой программы реструктуризации.

1. *Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А.* Человеческие ресурсы управления. *—* М.: Дело, 1993. [↑](#footnote-ref-1)
2. *Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А.* Указ. соч [↑](#footnote-ref-2)
3. *Виханский О. С,. Наумов А.И.* Менеджмент. — М.: Гардарика, 1998. [↑](#footnote-ref-3)