|  |
| --- |
|  |

**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение

1. Процесс мобилизации кадрового потенциала кризисного предприятия.

2.Основные принципы управления персоналом кризисного предприятия.

2.1. Принцип оптимизации кадрового потенциала предприятия.

2.2.Принцип формирования уникального кадрового потенциала кризисного предприятия.

2.3.Принцип ориентации на профессиональное ядро кадрового потенциала предприятия.

2.4.Принцип комплементарности управленческих ролей в кризисной ситуации на предприятии.

3.Стратегия управления персоналом кризисного предприятия.

3.1. Состав стратегии в антикризисном управлении.

3.2. разработка антикризисной стратегии в организации.

3.3. Реализация выбранной антикризисной стратегии.

3.4. Организация осуществления антикризисной стратегии.

Заключение

Список используемой литературы

**ВВЕДЕНИЕ**

 В жизненном цикле любого предприятия возможно наступление кризиса, причем он может возникнуть абсолютно на всех этапах развития. Кризисы могут быть различными, но если ситуация на предприятии в целом и без этого носит отрицательный характер, то даже краткосрочный и локальный кризис может привести к серьезным последствиям. Для того чтобы это предотвратить, необходимо разработать эффективную систему управления, содержащую меры по прогнозированию и предупреждению негативных ситуаций. Многие исследователи в настоящее время считают, что любое управление должно быть антикризисным. Главное место в антикризисном управлении занимает стратегия развития предприятия.
 Если рассматривать понятие стратегия в общем ракурсе, то это - ориентированное на долгосрочную перспективу определенное направление развития предприятия, охватывающее все аспекты его внутренней и внешней среды, которое служит для достижения поставленных целей. Особенность стратегии в антикризисном управлении – это ее четкая ориентация на выявление и предотвращение причин кризиса, а также на правильные действия предприятия в кризисных ситуациях. Правильно сформированная стратегия позволяет избежать многих кризисных ситуаций или сгладить ее протекание в организации. Фактически она представляет собой план действий на определенный период времени, который позволяет в максимальной степени избежать опасных ситуаций и направить организацию по пути роста и укрепления позиций на рынке.
Как правило, перед организацией на различных этапах ее существования стоят различные альтернативы, одни из которых обеспечивают достижение эффективных результатов, другие - приводят к кризисным ситуациям и негативным последствиям.
 Стратегия позволяет сосредоточить внимание на определенном круге возможностей и отбросить те, которые могут быть потенциально опасны для устойчивого развития и функционирования организации.
Как правило, стратегия формируется у крупномасштабных организаций и фирм, деятельность которых в принципе основана на стратегии. У небольших организаций, которые в большинстве своем предоставляют бытовые и хозяйственные услуги, основная цель - выживание в конкурентной борьбе. Но большие размеры организации определяют и большой комплекс рассматриваемых направлений при определении стратегии.

**1. Процесс мобилизации кадрового потенциала кризисного предприятия**

Процесс мобилизации кадрового потенциала кризисного предприятия на реализацию плана финансового оздоровления может быть представлен в виде последовательных основных фаз деятельности руководства предприятия:

* *фаза агитации* - создание у персонала ощущения ?стратегического дискомфорта¦, связанного с осознанием того факта, что личная судьба работников зависит от выживания фирмы, обусловлена радикальными изменениями в стратегии управления; формирование имиджа надежного и влиятельного лидера; установление двусторонних каналов организационных коммуникаций между антикризисным управляющим и коллективом предприятия;
* *фаза профессионального роста -* создание условий для повышения квалификации персонала; формирование механизмов, поддерживающих процессы научения в организации; обеспечение высокого уровня мотивации к саморазвитию у работников кризисного предприятия; формулирование новой миссии предприятия и видение его будущего; использование в организационной коммуникации специальных языковых средств, символов и метафор для эффективного взаимопонимания и эмоциональной поддержки работников предприятия; освоение работниками предприятия механизмов рыночной экономики, предпринимательской культуры;
* *фаза интеграции* - создание новых ролевых моделей, закрепляющих в культуре кризисного предприятия новые образцы деятельности и поведения; творческое развитие и совершенствование этих моделей на основе постоянного осмысления практики; выбор и реализация серии проектов, в которых успешно воплощаются перспективные идеи, позволяющие объединить усилия всех работников кризисного предприятия.

**2.Основные принципы управления персоналом кризисного предприятия**

Существуют два принципиальных подхода к повышению уровня конкурентоспособности кризисного предприятия:

1) ликвидация имеющихся изъянов в структуре организации, препятствующих повышению конкурентоспособности персонала. В кадровой работе этот подход, как правило, находит свою практическую реализацию в реорганизации, связанной с устранением структурных подразделений и работников, которые ?не вписываются¦ в стратегию выведения предприятия из кризисной ситуации; 2) поиск уникальных черт фирм, создающих притягательный для потребителей образ фирмы. Как показывает опыт, этот подход более продуктивен; он основывается на нескольких существенных принципах.

***2.1. Принцип оптимизации кадрового потенциала предприятия.***

Реорганизация, сопряженная с сокращением персонала, - обычная практика на кризисном предприятии. Однако она может быть как эффективной, так и неэффективной.

При проведении реорганизации эффективная практика предполагает:

* предпочтение сокращению уровней в организационной структуре управления, а не рабочих мест, обращая внимание на укрепление кадрового резерва для высшего звена руководства предприятия;
* взаимозависимость структурных элементов организационной структуры при проведении сокращений, для чего при необходимости впоследствии осуществлять меры по стабилизации новой организационной структуры и психологической поддержке персонала;
* кадровую структуру, в наибольшей степени отвечающую сложившейся ситуации, и пользующийся поддержкой коллектива план финансового оздоровления; не следует увлекаться масштабными сокращениями персонала;
* периодическую переоценку кадровой структуры предприятия;
* выявление, поддержку и обучение работников предприятия, проявляющих лидерские качества и склонность к управленческой деятельности;
* поддержку образовательных программ, реализуемых на предприятии;
* предварительную подготовку перспективных кандидатов на ключевые руководящие должности в организации, обращая прежде всего внимание на умелое выполнение функций руководства в условиях кризиса;
* децентрализацию структуры управления с делегированием необходимых полномочий ключевым фигурам в аппарате управления и обеспечиванием максимальной гибкости при разработке управленческих решений как на стратегическом, так и на оперативном уровне;
* командную работу, а не индивидуальные усилия - формирование рабочих групп, команд (как между отделами, так и в различных подразделениях предприятия);
* идентификацию и сохранение ядра кадрового потенциала предприятия;
* продолжение набора персонала, поддержку его профессионального роста, особенно в жизненно важных и приоритетных для предприятия областях его деятельности.

***2.2. Принцип формирования уникального кадрового потенциала кризисного предприятия.***

Повышение уровня конкурентоспособности кризисного предприятия в решающей степени зависит от его интеллектуального и информационного потенциала, ценность которого экспоненциально растет в зависимости от масштаба инвестиций в него и приобретенного персоналом опыта. Интеллектуальное лидерство фирмы в какой-нибудь области притягивает талантливых людей, что позволяет рассчитывать на создание уникального сочетания профессиональных способностей, составляющих ядро кадрового потенциала высококонкурентных фирм.

***2.3.Принцип ориентации на профессиональное ядро кадрового потенциала предприятия*.**

Совокупные способности работников предприятия, которые необходимы для того, чтобы выбирать, выполнять и координировать действия, обеспечивающие фирме стратегические преимущества на рынках товаров, услуг и знаний, образуют *ядро кадрового потенциала*. Эти преимущества основываются на том, что конкуренты оказываются неспособными производить аналогичные по качеству продукты и услуги или запаздывают с их модернизацией. Благодаря этому фирма получает монопольное положение на том или ином сегменте рынка. Речь идет не о тех характерных для организации способностях, которые обеспечивают устойчивый рост прибыли (способности к нововведениям, созданию и поддержанию внутренних и внешних связей, формированию привлекательного имиджа фирмы, контролю над стратегически важными ресурсами), эти способности очевидны и уязвимы с течением времени для конкурентов. Способности же, составляющие ядро кадрового потенциала предприятия, обладают следующими свойствами:

* существенны для выживания фирмы в краткосрочной и долгосрочной перспективе;
* недоступны для конкурентов и могут быть сымитированы с большим трудом;
* представляют собой сочетание умений и знаний персонала, а не их воплощение в продукции или функциях организации;
* являются уникальным источником повышения рентабельности предприятия за счет комбинации научно-техничес-кого, производственного, организационного, управленческого и кадрового потенциалов;
* могут поддерживаться и воспроизводиться фирмой на протяжении определенного периода;
* присущи организационной системе предприятия, а не отдельным выдающимся работникам;
* имеют важное значение для разработки основной, а в конечном счете и всей выпускаемой на предприятии продукции;
* существенны для реализации стратегических планов фирмы;
* служат долговременной основой для разработки и принятия гибких, стратегически важных решений (сокращения персонала, диверсификации продукции, рационализации организационной структуры, создания совместных предприятий и т.п.), обеспечивающих эволюцию организационной системы фирмы и ее адаптацию к меняющимся условиям внешней среды;
* обеспечивают фирме доминирующее положение на некоторых сегментах рынка, поскольку позволяют учитывать долговременные рыночные тенденции и текущие запросы потребителей.

***2.4.Принцип комплементарности управленческих ролей в кризисной ситуации на предприятии.***

Рассматривая человеческую составляющую кризиса, мы выделили четыре возможные кадровые ситуации в организации. Какой же тип поведения руководителя будет эффективен в каждом случае?

|  |  |
| --- | --- |
| ***Эмоциональная составляющая*** | ***Инструментальная составляющая*** |
|   | *Кадровый состав организации* |
| *Кадровый состав организации* | обладает необходимыми профессиональными навыками; не обладает необходимыми профессиональными навыками |
| не ориентирован на изменения | Ситуация 1. Тип руководителя – *дрессировщик*(АДМИНИСТРАТОР) Ситуация 2. Тип руководителя - *антиманипулятор**(РУКОВОДИТЕЛЬ)* |
| ориентирован на изменения | Ситуация 4. Тип руководителя - *тьютор (УПРАВЛЕНЕЦ)* Ситуация 3. Тип руководителя - *инструктор**(ОРГАНИЗАТОР)* |

Ситуация 1. *Работники организации не хотят работать в новых условиях, но имеют достаточную профессиональную подготовку.* Адекватным поведением руководителя в данной ситуации будет поведение очень требовательного начальника, действующего в соответствии с правилами и нормами: отработал хорошо - получи вознаграждение, отработал плохо, нарушил дисциплину как технологическую, так и правила внутреннего распорядка - будешь наказан. Этот тип поведения руководителя сродни отношениям жестких родителей к непослушным детям. В данном варианте поведения руководитель должен довести до подчиненных правила поведения, систему оценки и вознаграждений-наказаний. Если после оглашения правил, сотрудники продолжают работать неэффективно, то должно следовать порицание, наказание, причем значимое и открытое. Таким образом, руководитель сможет установить контакт с теми, кто, вроде бы, и не прочь работать, но стесняется показаться отступником в глазах сослуживцев.

Ситуация 2. *Работники организации не хотят работать в новых условиях и не имеют соответствующих навыков*. Как правило, такие производственные коллективы совершенно не включены (содержательно) в собственную деятельность. Так как она не требует большой концентрации, как правило, проста и рутинна, остается много времени на общение - порождение и разрешение конфликтов, порицание ситуации, воспоминания о прошлом и т.д. Руководитель, с одной стороны, рискует быть втянутым в это непродуктивное времяпрепровождение, а с другой стороны, может восприни-маться как сила, которую необходимо привлечь на свою сторону в борьбе с внутренними и внешними оппозиционерами. Рациональный способ поведения руководителя - противостояние таким стремлениям сотрудников. Как правило, стратегическое кадровое решение будет связано с частичной заменой персонала, поэтому руководителю важно избегать всяческих личных отношений, которые потом могут быть истолкованы как поддержка кого-то из сотрудников, или какой-то группировки. Поведение, противостоящее включению в разные альянсы, названо нами антиманипуляторским.

Ситуация 3. *Работники хотят работать по-новому, но не имеют достаточных навыков.* Это одна из самых благоприятных ситуаций для проведения реорганизации и преодоления кризиса. Руководитель вынужден взять на себя функции по подготовке персонала непосредственно на рабочем месте, в ситуации жесткого временного ограничения и конкретной предметной ориентации обучения (по конкретным задачам и решению сегодняшних проблем). Это тип обучения - инструктирование, когда начальник работает как профессионал-руководитель, соединяя собственные знания технологии, понимание специфики индивидуальности каждого конкретного сотрудника и строя процесс передачи этих знаний непосредственно в производстве.

Ситуация 4. *Работники организации хотят работать в новых условиях и имеют достаточно навыков для этого.* Это, без сомнения, самая благоприятная ситуация. Руководитель должен построить процесс включения профессионалов в подготовку, принятие и реализацию управленческих решений. Для оптимального включения работников предприятия в управление руководитель должен проводить с ними анализ существующих проблем, постепенно готовя свою собственную управленческую команду. Процесс подготовки будет аналогичен процессу организационного консультирования, когда руководитель, начав с позиции консультанта по конкретным вопросам, переходит в позицию консультанта по процессам, инструментам, давая своим подчиненным возможность выбора и постепенно выходя из процесса руководства, передавая полномочия членам управленческой команды предприятия. С точки зрения создания устойчивого предприятия эта ситуация наиболее благоприятна.

**3.Стратегия управления персоналом кризисного предприятия**

 Стратегия деятельности предприятия показывает те цели и способы деятельности, на которые ориентировано руководство организации в течение длительного периода времени. Особенности кадровой политики и содержание конкретных кадровых программ по преодолению кризиса непосредственно зависят как от парадигмы кризисного управления, так и от стратегии деятельности организации. Стратегия каждой организации может быть описана по двум основным параметрам: длительность планирования и тип стратегии.

Под *длительностью планирования* в данном случае понимается уровень просматриваемых перспектив:

* стратегический (от трех до пяти лет);
* управленческий (один-три года);
* практический уровень оперативного управления (до одного года).

Тип стратегии задает основные варианты целей и способов деятельности организации:

* предпринимательская - поиск новых рынков и продуктов;
* динамического роста - расширение присутствия на рынке;
* прибыльности - максимизация прибыли за счет снижения затрат, сокращения вложений в развитие производства;
* ликвидационная - продажа с целью изменения профиля деятельности или прекращение работы предприятия.

С учетом глубины планирования и типа целей руководитель кризисного предприятия должен разрабатывать конкретные сценарии работы с персоналом, выбирать тот тип руководства, который наиболее эффективен с учетом ситуации в организации, уровня планирования и специфики стратегии организации.

Вопросы оптимизации кадрового состава особенно важны для организаций, проходящих фазы кризиса или находящихся в ситуации спада.

Для оптимального использования кадрового потенциала кризисного предприятия важно провести организационно-кадровый аудит, разработать программу реорганизации, выбрать наиболее эффективные методы руководства персоналом.

В ситуации кризиса обостряются вопросы, связанные с эффективностью деятельности управленческих команд, адекватностью типу команды, составу персонала и типу организационной культуры. Для сохранения устойчивости организации важно правильно провести процедуры сокращения персонала, избежать возможного в такой ситуации ухудшения социально-психологического климата.



 ***3.1.*** ***Состав стратегии в антикризисном управлении***

 Состав стратегии в антикризисном управлении, как правило, включает в себя нижеследующие элементы.
1. Сфера деятельности организации и основные направления ее развития. Необходимо определить особенности занимаемого сегмента рынка для его эффективного анализа и возможности предотвращения кризисов.
2. Цели деятельности организации. Для антикризисного управления наибольший интерес представляют цели в долгосрочном периоде, так как именно от них зависит направление развития организации. Определение целей определяет все дальнейшие действия по разработке стратегии.
3. Определение методов и форм достижения целей. Это крайне важный момент, поскольку здесь осуществляется поиск и выбор альтернатив. От того, какой будет программа достижения результата, зависит все функционирование организации.
Важно рассматривать эти методы с точки зрения безопасности для деятельности организации и целесообразности по отношению к имеющимся ресурсам.
4. Кадровая политика. Определяет внутреннюю структуру персонала организации, уровень взаимоотношений между отделами и подразделениями.
5. Организация производственного процесса. С точки зрения антикризисного менеджмента это очень ответственный этап, поскольку сюда входят распределение ресурсов, оценка технической базы, обеспечение организации современными технологиями и т. д. Зачастую кризисы в организациях, вызванные внутренними причинами, возникают из-за осложнений в производственном процессе вследствие нерационального использования имеющихся средств.
6. Оценка внутренней и внешней среды бизнеса. Стоит отметить, что от качества проведенного анализа зависит в целом вся деятельность организации, так как стратегия формируется именно на основании этих данных. Исследование среды бизнеса имеет первостепенное значение как для организаций, только выходящих на рынок, так и для организаций, пересматривающих свою стратегию в связи с кризисом или по другим причинам.
7. Разработка маркетинговой программы. В современных условиях это неотъемлемая составляющая любой стратегии, не говоря уже об антикризисном управлении.

### *3.2.Разработка антикризисной стратегии в организации*

 Антикризисная стратегия направлена в первую очередь на выявление и устранение причин возникновения кризисных ситуаций. Главное место здесь занимает оценка внутренней и внешней среды бизнеса с целью определения наиболее опасных зон. Большое значение имеет актуальность и точность информации, поскольку от этого зависит определение реального положения организации. Диагностика среды бизнеса это первый шаг в разработке антикризисной стратегии организации.
Оценка и анализ внешней среды предприятия - это достаточно сложная работа, поскольку необходимо произвести анализ большого количества факторов и выявить степень их влияния на организацию.
Часто приходится иметь дело с большими объемами информации, что затрудняет исследование, однако это необходимо для достоверности анализа. Еще одной сложностью является высокая динамичность внешней среды в современном мире, что позволяет говорить об актуальности полученных данных в течение достаточно непродолжительных периодов.
Оценка и анализ внутренней среды. Внутренняя среда организации - это сложный комплекс, состоящий из множества элементов:
1) управление;
2) финансовый отдел;
3) производственный отдел;
4) маркетинговый отдел;
5) персонал;
6) транспортный отдел.
При разработке антикризисной стратегии необходимо тщательно исследовать каждый элемент для выявления задач и возможностей.
После диагностики среды бизнеса разрабатывается сама стратегия. Этот процесс сопровождается также пересмотром миссии и установок организации. Антикризисная стратегия должна содержать оптимальный комплекс мер по выводу организации из кризиса, учитывая все имеющиеся возможности. Чаще всего в период преодоления кризиса приходится вносить существенные коррективы в те или иные отделы и связи организации.
Но делать это можно лишь на основании данных о состоянии бизнеса, которые и являются основой для разработки антикризисной стратегии.

### *3.3. Реализация выбранной антикризисной стратегии*

 Антикризисная стратегия может включать в себя различные направления: уменьшение расходов, ликвидация некоторых отделов, сокращение объемов производства, привлечение дополнительных ресурсов и т. д. Но в любом случае это комплекс мероприятий, которые приводят к положительному результату только в случае грамотной реализации выбранной антикризисной стратегии.
Реализация стратегии включает в себя несколько этапов:
1) утверждение выбранной антикризисной стратегии, ее согласование с целями организации;
2) информирование сотрудников организации и проведение подготовительной работы с целью более быстрой и эффективной реализации антикризисной стратегии;
3) обеспечение необходимого для проведения изменений денежного уровня организации (заем средств, кредиты и т. д.);
4) приведение производственного и других процессов на уровень, соответствующий выбранной стратегии.
Масштабность изменений зависит от размеров кризиса и причин, вызвавших его. Если приходится принимать решение об изменении организационной структуры организации, то по вполне понятным причинам это потребует больше времени и усилий. Но независимо от масштабов новой стратегии необходимо обеспечить высокий уровень контроля за ходом ее реализации. Важно также учесть, что могут возникнуть некоторые препятствия на пути реализации стратегии: недостаток ресурсов и денежных средств, сопротивление персонала, ограниченность во времени и т. д. Все эти факторы необходимо рассмотреть еще на стадии разработки антикризисной стратегии и выработать меры по их устранению. В противном случае реализация стратегии, особенно связанная с крупными изменениями (например, реорганизация), может откладываться на неопределенные сроки, что явно не пойдет на пользу организации.
Многое зависит от управленческого аппарата организации. Речь идет не только о начальстве и руководстве, но и о менеджерах среднего и низшего звена, от которых зачастую зависит непосредственный результат. Это связано с тем, что процесс реализации стратегии, как правило, разбивается на несколько отчетных периодов, по истечении которых проводится собрание и делается отчет о достигнутых результатах.
На практике в промежутке менеджерам часто приходится принимать самостоятельные решения, рациональность и эффективность которых зависит от их профессионального уровня. Этот уровень определяется не только умениями, но и навыками, приобретенными в результате прошлых опытов. Многие организации предпочитают приглашать на работу более молодых сотрудников, однако имеющие опыт работы предпочтительнее для организации.
Кроме того, для успешной реализации антикризисной стратегии важно тесное взаимодействие и сотрудничество различных отделов и уровней организации, так как на ближайшее время основная задача, которая должна быть решена - это преодоление кризисного состояния.
В процессе реализации выбранной антикризисной стратегии зачастую многое решает своевременность и доступность информации. В современных условиях в организациях специально открываются информационные отделы, которые призваны обеспечивать всеми нужными данными остальные отделы и следить за отчетностью. Стратегия - это план, а спрогнозировать и спланировать ситуации и процессы с абсолютной точностью невозможно. Поэтому так важно следить за ходом реализации стратегии на всех ее этапах и в случае возникновения проблем применять альтернативные варианты. Это еще одна отличительная особенность антикризисной стратегии - она должна иметь так называемый запасной вариант. Дело в том, что в ходе реализации выбранной стратегии могут возникнуть различные сложности, которые выявят пробелы в планировании. Понятно, что надо не останавливаться на середине, а принимать решительные меры по решению этих задач. Это возможно при планировании и разработке стратегии, когда отмечаются наиболее слабые места.
Залогом эффективного осуществления антикризисной стратегии является постоянный контроль за ходом ее реализации. Вполне возможно, что потребуются дополнительные ресурсы или, наоборот, спланированные затраты окажутся выше реальных.
Последним этапом в реализации стратегии являются подведение и оценка итогов выполнения стратегии. Наибольший интерес представляет соответствие полученных результатов поставленным целям и задачам в антикризисной стратегии. Это и является оценкой эффективности выбранной антикризисной стратегии.

### *3.4. Организация осуществления антикризисной стратегии*

 Если организация следит за состоянием своей внутренней среды и за изменениями во внешней, то она способна вовремя обнаружить угрозы делу и принять меры по их предотвращению. Таким образом, степень возникновения кризиса в таких организациях существенно снижается. Но застраховаться полностью невозможно. В условиях кризиса основной сложностью является фактор времени, так как для восстановления стабильного положения часто предоставляется жестко ограниченный период времени. Поэтому при разработке антикризисной стратегии необходимо спланировать все процессы так, чтобы их осуществление могло вестись параллельно и заняло как можно меньший срок. Часто ситуация складывается таким образом, что времени на подготовку базы для нововведений просто нет и приходится принимать решительные меры, что оказывает негативное влияние в первую очередь на сотрудников организации.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

 Сопротивление персонала - это самый частый вопрос при осуществлении стратегических изменений в организации. Для его решения необходимо сочетание психологических мер со стимулированием и поощрением сотрудников. Психологический фактор заключается в том, что многие сотрудники беспокоятся за свое будущее положение в организации. Руководству необходимо позаботиться о предоставлении гарантий сотрудникам. В вопросе поощрения руководству нужно быть крайне осторожным, так как в кризисной ситуации денежных средств, как правило, всегда недостаточно. Обычно в средних и мелких организациях подобных трудностей с сотрудниками встречается меньше, чем в крупномасштабных. Поэтому в крупных организациях приходится использовать власть и полномочия для достижения результата.
 Часто для осуществления антикризисной стратегии приглашаются специалисты извне, тем более что в современных условиях существуют специальные агентства и фирмы по оказанию подобных услуг; это различного рода консультанты и специалисты. Они также могут привлекаться к разработке самой антикризисной стратегии. Однако лучше всего будет, если приглашенные специалисты не будут непосредственно направлять весь процесс разработки и реализации, а станут оказывать только консультационные услуги.
 Процесс осуществления антикризисной стратегии следует заранее подробно рассмотреть: необходимо составить график, назначить ответственных лиц, распределить обязанности и задачи между отделами и подразделениями. На практике всегда наблюдаются отклонения от графика - в большей или меньшей степени. Перед началом реализации необходимо провести подготовительную работу, в ходе которой нужно твердо распределить обязанности между подчиненными. Если планируются серьезные изменения в кадровом составе организации, то их лучше всего производить на начальных этапах реализации стратегии. Как правило, привлекаются новые сотрудники, которым необходимо обеспечить нужный уровень взаимодействия с остальным персоналом для более быстрого вхождения в курс дела.