

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ОРЕНБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Кафедра «Государственного и муниципального управления»**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ  
ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.В.10 ГОСУДАРСТВЕННАЯ КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И МЕХАНИЗМ ЕЕ  
РЕАЛИЗАЦИИ**

**Направление подготовки:** 38.03.03 Управление персоналом

**Профиль подготовки:** Управление персоналом организации

**Форма обучения:** заочная

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>1.</b>	<b>Конспект лекций .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1</b>	<b>Лекция № 1 Основные понятия, структура и социальная обусловленность государственной кадровой политики.....</b>	<b>3</b>
<b>2.1</b>	<b>Лекция №2 Кадровая политика и стратегия управления организацией .....</b>	<b>9</b>
<b>3.1</b>	<b>Лекция №3 Особенности политики управления человеческими ресурсами на различных стадиях развития организации.....</b>	<b>22</b>
<b>2.</b>	<b>Методические указания по выполнению лабораторных работ .....</b>	<b>40</b>
<b>1.1</b>	<b>Лабораторная работа № ЛР-1 Зарубежный опыт проведения государственной кадровой политики.....</b>	<b>40</b>
<b>3.</b>	<b>Методические указания по проведению семинарских занятий .....</b>	<b>40</b>
<b>1.1</b>	<b>Семинарское занятие № С-1 Основные понятия, структура и социальная обусловленность государственной кадровой политики.....</b>	<b>40</b>
<b>2.1</b>	<b>Семинарское занятие № С-2 Кадровая политика и стратегия управления организацией.....</b>	<b>41</b>
<b>3.1</b>	<b>Семинарское занятие № С-3 Методы реформирования организации в условиях ее кризиса. Особенности кадровой политики.....</b>	<b>41</b>

## 1. КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

### 1. 1 Лекция №1 (2 часа).

**Тема: «Основные понятия, структура и социальная обусловленность государственной кадровой политики»»**

#### 1.1.1 Вопросы лекции:

1. Кадровая политика как целостная и объективно обусловленная система работы с кадрами
2. Методы и модели кадровой работы
3. Широкое и узкое толкование термина «кадровая политика»
4. Государственная кадровая политика
5. Важнейшие элементы кадровой политики: субъект, средства, объект кадровой политики, социальные условия, социум
6. Структура факторов, определяющих социальную обусловленность кадровой политики

#### 1.1.2 Краткое содержание вопросов:

##### 1. Кадровая политика как целостная и объективно обусловленная система работы с кадрами

**Кадровая политика** - это генеральное направление кадровой работы, а также это совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке **целей и задач, направленных:**

- на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала;
- на создание высокопроизводительного, сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на меняющиеся требования рынка.

**Кадровая политика** - это целостная и объективно обусловленная стратегия работы с персоналом, объединяющая различные формы, методы и модели кадровой работы и имеющая целью создание сплоченного, ответственного и высокопроизводительного персонала, способного адекватно реагировать на меняющиеся требования рынка.

##### **Выделяют следующие виды кадровой политики:**

- общегосударственную (в Российской Федерации - федеральную);
- отдельных центральных органов государственного управления (ведомственную, отраслевую);
- региональную (на уровне субъектов Российской Федерации);
- конкретных организаций (предприятия, фирмы, учреждения).

##### **Основными направлениями кадровой политики являются:**

- прогнозирование создания новых рабочих мест с учетом внедрения новых технологий;
- разработка программ развития персонала с целью решения текущих и будущих задач предприятия;
- разработка мотивационных механизмов повышения заинтересованности и удовлетворенности трудом;
- создание современных систем подбора и отбора персонала;
- проведение маркетинговой деятельности в области персонала;
- разработка программ занятости;
- усиление стимулирующей роли оплаты труда;
- разработка социальных программ и т.д.

Кадровая политика реализуется через кадровую работу с персоналом конкретной организации. Кадровая работа - это одна из основных и важнейших составных частей управления персоналом организации. Это деятельность субъектов кадровых отношений

по реализации кадровой политики, включающая организацию работы с персоналом, технологии, способы и методы реализации кадровой политики.

**Конкретными объектами кадровой работы являются:**

- действующий персонал, а также те лица, которым предстоит трудиться в данной организации;
- отдельные компоненты самой технологии работы с кадрами - обучение, подбор, оценка, назначение на должность и др.

**В работе с кадрами выделяются следующие основные функции:**

- планирование и прогнозирование потребности в кадрах;
- наем на работу;
- анализ рабочих мест и трудовых процессов;
- расстановка;
- профессиональное обучение и повышение квалификации;
- регулирование доходов и зарплаты;
- предоставление льгот, услуг и др. привилегий работникам (охрана здоровья, техника безопасности и пр.);
- планирование карьеры, продвижение по службе, перемещение и увольнение.

**Направлениями кадровой работы являются:**

- формирование системы управления персоналом и ее стратегии;
- планирование кадровой работы, найм, отбор и прием кадров;
- деловая оценка, профориентация и адаптация персонала;
- обучение, управление карьерой и продвижением кадров;
- мотивация, организация труда и обеспечение безопасности деятельности персонала.

## **2. Методы и модели кадровой работы**

**Методы работы с персоналом (кадрами)** – способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации.

В повседневной деятельности используются следующие основные методы работы с персоналом предприятия, допущенным к конфиденциальной информации и работающим с носителями этой информации: обучение; инструктажи; индивидуальная и воспитательная работа; проверка уровня знаний; контроль.

**1. Метод обучения** — первостепенный метод работы с персоналом предприятия, начальный этап в приобретении теоретических знаний и практических навыков обеспечения защиты конфиденциальной информации в рамках выполнения должностных (функциональных) обязанностей по основной специальности. Процесс обучения сотрудников предприятия должен быть постоянным и планомерным, так как система защиты конфиденциальной информации предприятия требует развития и совершенствования.

**Задачи обучения персонала предприятия включают изучение:** нормативно-методических документов по защите используемых на предприятии видов конфиденциальной информации; структуры, сил и средств системы защиты конфиденциальной информации предприятия; установленных норм и правил защиты конфиденциальной информации на предприятии, а также стандартов предприятия, положений о службе безопасности; возможных угроз защите конфиденциальной информации, их характера и возможных способов проявления; порядка работы сотрудников предприятия с носителями конфиденциальной информации с учетом установленных требований по режиму секретности (конфиденциальности).

**Используются следующие формы обучения:**

- лекции, семинары и практические занятия (тренажи) по действиям персонала в различных ситуациях;
- тестирование сотрудников и оценка уровня их подготовленности;

- решение различных ситуационных задач, связанных с защитой конфиденциальной информации;
- решение интеллектуальных задач, направленных на получение сотрудниками предприятия навыков прогнозирования различных ситуаций, связанных с возникновением возможных каналов утечки информации, угроз ее безопасности; использование специализированных программ обучения для обеспечения лекционных курсов и практических занятий.

Обучение персонала предприятия по вопросам защиты конфиденциальной информации проводится дифференцированно, по категориям должностных лиц — для руководителей подразделений, их заместителей, сотрудников предприятия. При выборе форм и методов обучения персонала учитывают уровень профессиональной подготовленности сотрудника, стаж работы по конкретной специальности, специфику решаемых им задач по защите конфиденциальной информации, результаты контроля деятельности сотрудника по выполнению установленных требований по защите информации на предприятии.

2. **Метод инструктажей** применяется руководством предприятия и руководителями структурных подразделений для информирования сотрудников, работающих с конфиденциальной информацией, о положениях вновь принятых (утвержденных) нормативно-методических документов, а также требований вышестоящих органов государственной власти (организаций). Во время инструктажей особое внимание должно уделяться анализу практической работы по исключению появления каналов утечки сведений конфиденциального характера и по предотвращению возникновения угроз защите информации.

3. **Метод индивидуальной и воспитательной работы** заключается в систематическом и целенаправленном воздействии на процесс формирования и развития личности сотрудника предприятия в целях наиболее полного использования его профессиональных возможностей и способностей, деловых, высоких моральных и иных положительных качеств для обеспечения сохранности доверенных по службе (работе) сведений конфиденциального характера. Цель проверки уровня знаний — с помощью оценки знания сотрудниками предприятия положений нормативно-методических и внутренних организационно-распорядительных документов определить степень подготовленности каждого сотрудника к выполнению практических задач по защите информации.

4. **Метод контроля в работе с персоналом предприятия** имеет своей целью оценить эффективность работы каждого сотрудника предприятия по обеспечению защиты конфиденциальной информации, использования совокупности сил и средств предприятия. Контроль может быть периодическим (плановым) и внезапным. Проводится сотрудниками штатных подразделений предприятия, решающих задачи по организации защиты информации.

Выделяют две модели кадровой работы: традиционная и новая, их характеристика представлена в таблице 1.

Таблица 1- Основные черты традиционной и новой моделей кадровой работы

Показатель	Традиционная модель	Новая модель
Функционирование организации	Наем, оформление, хранение документов	Расчет потребности в кадрах, отбор персонала, анализ текучести кадров
Развитие кадров	Организация аттестации и повышение квалификации кадров	Планирование карьеры, организация оценки, повышение квалификации
Стимулирование труда	Обеспечение техники безопасности и оформление социальных выплат	Оценка эффективности деятельности работников, участие в совершенствовании структуры организации

Как видно из таблицы 1 при традиционной модели сосредоточенностью кадровых служб является исключительно «бумажная работа», при новой модели - функции кадровых служб значительно расширены.

**С учетом современных тенденций в литературе выделяют следующие основные функции кадровой службы:**

- обеспечение кадрами - определение потребности в кадрах, поиск специалистов, заключение контрактов, ознакомление с рабочим местом и условиями труда, прекращение контрактов, перемещение кадров;
- подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров;
- оформление трудовых отношений;
- новая функция отдела кадров - организация оплаты труда, подразумевающая аттестацию рабочих мест, определение структуры оплаты труда и структуры льгот, системы показателей труда, анализ рынка труда;
- выявление социальной напряженности в коллективе и снятие ее;
- развитие отношений с органами рабочего самоуправления;
- координация работы по стабилизации условий труда и соблюдению техники безопасности;
- обеспечение каждой службы организации квалифицированными кадрами.

### **3. Широкое и узкое толкование термина «кадровая политика»**

**Кадровая политика** — совокупность правил и норм, целей и представлений, которые определяют направление и содержание работы с персоналом. Через кадровую политику осуществляется реализация целей и задач управления персоналом, поэтому ее считают ядром системы управления персоналом.

**Кадровая политика** – основное направление работы с персоналом. Она включает основополагающие принципы, составляющие основы набора, отбора и распределения персонала, его использования, обучения, переобучения, повышения квалификации и, наконец, увольнения.

**Кадровая политика** – это целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, которая наилучшим образом способствовала бы совмещению целей и приоритетов предприятия и его работников.

Кадровая политика определяет цели, связанные с отношением предприятия к внешней среде (рынок труда, взаимоотношения с государственными органами и т.п.), а также цели, связанные с отношением предприятия к своему персоналу (участие в управлении, стиль руководства, совершенствование системы профобучения, социальные вопросы и т.д.). Кадровая политика осуществляется стратегическими и оперативными системами управления.

Кадровая политика формируется руководством организации, реализуется кадровой службой в процессе выполнения ее работниками своих функций. Она находит свое отражение в следующих нормативных документах: правилах внутреннего распорядка; коллективном договоре.

**Таким образом, термин "кадровая политика" имеет широкое и узкое толкования:**

**1. В широком смысле кадровая политика представляет собой** систему правил и норм (которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы), приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы (отсюда следует, что все мероприятия по работе с кадрами: отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение - заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации).

**Кадровая политика** - это система целей, принципов и вытекающих из них форм, методов и критериев работы с кадрами, причем распространяется это положение на весь коллектив, в рамках которого осуществляется управление.

2. В узком смысле кадровая политика представляет собой набор конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях людей и организации.

**Кадровая политика предприятия** - это целостная кадровая стратегия, объединяющая различные формы кадровой работы, стиль ее проведения в организации и планы по использованию рабочей силы.

#### **4. Государственная кадровая политика**

**Государственная кадровая политика** - общегосударственная стратегия формирования, развития и рационального использования трудового потенциала страны.

Социальная база государственной кадровой политики России: специалисты различных отраслей народного хозяйства, науки, культуры, административно-управленческие кадры.

**Соотношение понятий "государственная кадровая политика", "кадровая политика" и "кадровая работа":**

- "государственная кадровая политика" – политика органов государственной власти РФ, воздействующая на все трудоспособное население России;

- "кадровая политика" – это политика, которую проводит руководитель любого государственного или муниципального органа; общественной, СМИ или коммерческой организации по отношению к своим кадровым работникам;

- "кадровая служба" – это совокупность органов и технологий по подбору, обучению, оценке и рациональному использованию кадров.

Руководители, юридические и кадровые службы – это основные субъекты, которые осуществляют функции по разработки и реализации кадровой политики в организации различных организационно-правовых форм, различной собственности.

Общее руководство кадровой деятельностью государственных органов осуществляют их руководители – Президент РФ, Председатель Правительства РФ, председатели палат Парламента РФ, председатели судов РФ, министры и другие руководители федеральных органов власти, а на региональном уровне – руководители субъектов РФ, главы органов законодательной и исполнительной власти.

Наиболее широкими полномочиями в сфере государственной службы наделен Президент РФ. Он подписывает законы и издает указы по вопросам государственной службы, в которых выражается проводимая им кадровая политика; утверждает Реестр государственных должностей государственной службы РФ; присваивает квалификационные разряды и воинские звания высших рангов; награждает государственными наградами. Им единолично принимаются решения о назначении на должности и освобождении от них многих руководящих должностных лиц государства.

**Цели и приоритетные направления государственной кадровой политики РФ**  
**Основные цели государственной кадровой политики РФ:**

- реализация целей и функций государства по обеспечению высокого качества жизни граждан;

- организация высокопрофессиональной эффективной трудовой деятельности населения России;

- развитие человеческого потенциала.

Государственная кадровая политика:

- По уровню – это стратегия формирования, развития и востребованности потенциала государственного управления (на общегосударственном уровне);

- По содержанию – это комплексный и стратегический подход к кадровому обеспечению государственной службы (включая профессиональные, социально-экономические, государственно-политические, правовые и другие аспекты), к развитию кадрового потенциала государства;

- По функциональному назначению и субъектам управления – это результат управленческой и правотворческой деятельности государства как главного субъекта управления (высших органов всех ветвей власти).

### **5. Важнейшие элементы кадровой политики: субъект, средства, объект кадровой политики, социальные условия, социум**

**Объектом кадровой политики организации** является ее персонал, понимаемый как совокупность физических лиц, имеющих трудовые отношения с организацией, выступающей как работодатель, называемых ее сотрудниками и обладающих определенными количественными и качественными характеристиками, определяющими их способность к деятельности в интересах организации.

**Субъектом кадровой политики организации** является система управления персоналом организации, состоящая из служб управления персоналом, самостоятельных структурных подразделений организации, объединенных по принципу функционального и методического подчинения, и линейных руководителей на всех иерархических уровнях управления.

**Средствами реализации кадровой политики** являются:

- кадровое планирование;
- текущая кадровая работа;
- руководство персоналом;
- мероприятия по его развитию, повышению квалификации;
- мероприятия по решению социальных проблем;
- вознаграждение и мотивация.

В результате применения этих средств изменяется поведение сотрудников, повышается эффективность их работы, улучшается структура коллектива.

**Социальные условия** - условия жизнедеятельности индивида в обществе как в процессе труда, так и в рамках свободного времени (деятельность на уровне домохозяйства, условия образования и т. д.).

**Социум** - большая группа людей, объединенных на основе общности территории, экономики и политики, выработавшая единые поведенческие требования (законы и социальные нормы) к различным сторонам жизни.

### **6. Структура факторов, определяющих социальную обусловленность кадровой политики**

Социальная обусловленность кадровой политики как социального явления определяется сложной структурой факторов, которые можно объединить в три основные группы.

**Первая группа факторов** относится к наиболее общим процессам общественной жизни и труда и связана: с развитием содержания и характера труда; разделением труда и появлением его разнообразных форм: функциональной, технологической, профессионально-квалификационной; эволюцией качественных форм труда, прежде всего появлением трудовых занятий, ремесел, профессиональной деятельности.

**Вторая группа факторов** связана с необходимостью упорядочить деятельность субъектов управления под воздействием ряда объективных общественных тенденций. С развитием и разделением труда все более проявлялась жесткая зависимость роста производительности труда от количества граждан, занятых в профессиях и должностях, которые наиболее соответствуют их способностям и квалификации. О наличии этой социологической тенденции интуитивно догадывались многие ученые древности, Средневековья, эпохи промышленных революций. Однако наиболее точно ее выразил в начале 20-х гг. XX столетия наш соотечественник К.Х.Кекчеев, один из известных исследователей отечественной школы управления, научной организации труда, не уступавшей западным школам менеджмента. В одной из своих работ он отмечал:



«Является также аксиомой, многими лицами, к сожалению, еще не понятой, что производительность труда всей нации тогда ближе к максимуму, когда наибольшее число лиц занято в профессиях, наиболее соответствующих их способностям».

Эта тенденция не могла не инициировать постоянное возрастание потребности в научно обоснованном, продуманном и эффективном изучении количественных и качественных характеристик требуемой рабочей силы, ее планировании и распределении, правовом регулировании социальных отношений со стороны государства, особенно на крупных предприятиях, и др.

С усложнением содержания и характера труда возрастает необходимость формирования в обществе особой системы социальных институтов — профессионализации, которая бы отражала логику включения человека в сферу профессионального труда и воспроизводства требуемого уровня профессионализма. Оказалось, что профессионализация личности — становление человека как профессионала — сложный процесс. Он имеет свою последовательность, и со стороны общества требуется определенная управляемость этим процессом через такие институциональные образования, как система профессиональной ориентации человека, система профессионального отбора, управление процессом профессионального обучения, механизм востребованности профессиональных возможностей человека и др.

Особенно возрастает востребованность в упорядоченной деятельности субъектов управления по отношению к возможностям человека с постоянным ростом капиталоемкости его профессионального опыта — знаний, умений, навыков, профессионального психологического опыта, без которых ни одно общество, ни одно предприятие не может рассчитывать на высокие темпы развития, конкурентоспособность, благосостояние, эффективное вложение средств в профессиональное развитие персонала.

Развитие самого человека, рост его культурного и профессионального уровня, возрастание требований с его стороны к условиям и организации труда, возможностям самореализации в профессиональной области, а также осознание им ценности своих профессиональных способностей требуют пристального внимания субъектов кадровой политики к рекомендациям и научным разработкам в сфере кадрового обеспечения стратегии развития социума.

**Третья группа факторов** социальной обусловленности кадровой политики субъекта управления связана с целями и задачами организации, с ее экономической стратегией. Чем сложнее и масштабнее цели, стоящие перед организацией, тем больше спектр задач по их кадровому обеспечению, тем больше требуется усилий и средств для их упорядочения, планирования, прогнозирования, регулирования, анализа, контроля, координации, разработки принципов и механизма их решения и т.д. Одним словом, требуются управленческие действия и решения, не носящие сиюминутный, временный или тактический характер, а продуманные, обоснованные, обеспеченные ресурсами и разработанные на период действия стратегии организации.

## **1. 2 Лекция №2 ( 2 часа).**

**Тема: «Кадровая политика и стратегия управления организацией»**

### **1.2.1 Вопросы лекции:**

1. Формирование кадровой политики в современной организации
2. Этапы проектирования кадровой политики
3. Кадровые мероприятия и кадровая стратегия
4. Стратегия управления персоналом
5. Взаимосвязь стратегии управления персоналом и стратегии развития организации

6. Формирование стратегии управления персоналом на различных стадиях развития организации

### **1.2.2 Краткое содержание вопросов:**

#### **1. Формирование кадровой политики в современной организации**

Под политикой организации, как правило, понимается система правил, в соответствии с которой действуют люди, входящие в организацию.

Важнейшая составная часть стратегически ориентированной политики организации - ее кадровая политика, которая определяет философию и принципы, реализуемые руководством в отношении человеческих ресурсов.

Цель кадровой политики - обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда.

Термин «кадровая политика» может иметь широкое и узкое толкование.

В широком смысле - это система осознанных и определенным образом сформулированных и закрепленных правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие с долговременной стратегией фирмы.

При широком понимании кадровой политики необходимо обращать внимание на особенности реализации властных полномочий и стиля руководства.

Косвенно это находит свое отражение в философии организации, коллективном договоре и правилах внутреннего распорядка. Отсюда следует, что все мероприятия по работе с кадрами - отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение - могут заранее планироваться и согласовываться со стратегическими целями и текущими задачами организации.

В узком смысле кадровая политика - это набор конкретных правил, пожеланий и ограничений, реализующихся, как в процессе непосредственных взаимодействий между сотрудниками, так и во взаимоотношениях между работниками и организацией в целом.

В условиях рыночной экономики один из решающих факторов эффективности и конкурентоспособности предприятия - обеспечение высокого качества кадрового потенциала. При этом необходимо иметь в виду, что работа с персоналом не начинается с вакансии и не заканчивается приемом на работу.

Процесс работы с персоналом должен быть построен так, чтобы кратчайшим путем приходиться к желаемому результату в отношении любого вопроса или проблемы в кадровой сфере.

Так, в ходе формирования кадровой политики необходимо согласование следующих аспектов:

1. разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов целей;
2. организационно-штатная политика - планирование потребности в трудовых ресурсах, формирование структуры и штата, назначение, создание резерва, перемещение;
3. информационная политика - создание и поддержка системы движения кадровой информации;
4. финансовая политика - формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда;
5. политика развития персонала - обеспечение программы развития, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации;
6. оценка результатов деятельности - анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала.

Таким образом, мы видим, что кадровая политика является одним из важнейших аспектов развития организации. Определяя стратегию развития организации, менеджеры тем самым определяют кадровую политику. Два этих процесса неразрывно связаны и естественно влияют друг на друга.

Люди всегда были ценным ресурсом организации, сегодня это необходимо понимать и соответственно корректировать кадровую политику.

Сегодня, определяя стратегические цели организации, необходимо учитывать множество факторов, влияющих на организацию. Так для эффективной работы организации кадровую политику необходимо правильно спроектировать. Об этом речь пойдет в следующем разделе.

## **2. Этапы проектирования кадровой политики**

Рассмотрим процесс формирования кадровой политики в организации.

Так, у части уже давно функционирующих организаций существует документально закреплённое представление о кадровой политике предприятия, кадровых процессах, мероприятиях и нормах их осуществления.

У другой части организаций представление о том, как работать с персоналом, существует на уровне понимания, но не закреплёно документально, или находится в стадии формирования. Если мы создаём предприятие и заинтересованы в том, чтобы кадровая политика проводилась осознанно, то необходимо осуществить следующие этапы по проектированию кадровой политики:

1. нормирование;
2. программирование;
3. мониторинг;

### **1. Нормирование.**

Цель - согласование принципов и целей работы с персоналом с принципами и целями организации в целом, стратегией и этапом ее развития.

В рамках этого этапа работы важно проанализировать существенные особенности корпоративной культуры, спрогнозировать возможные изменения внешней и внутренней среды организации, конкретизировать образ желаемого сотрудника и определить цели развития человеческого ресурса. Например, весьма существенным является наличие в организации представления об идеальном сотруднике, принципах взаимной ответственности между работником и организацией, правилах должностного и профессионального роста, требованиях к развитию определенных способностей и умений.

### **2. Программирование.**

Цель - разработка программ, путей достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учетом условий нынешних и возможных изменений ситуации.

Необходимо построить систему процедур и мероприятий по достижению целей, своего рода кадровых технологий, закреплённых в документах, формах, и обязательно с учетом, как нынешнего состояния, так и возможностей изменений.

Существенный параметр, оказывающий влияние на разработку таких программ - представление о приемлемых инструментах и способах воздействий, их согласование с ценностями организации.

Например, в ситуации закрытой кадровой политики нелогично разрабатывать и использовать программы интенсивного набора персонала через кадровые агентства, средства массовой информации.

В этом случае при наборе важно обращать внимание на знакомых своих сотрудников, учащихся корпоративных учебных заведений.

Для корпоративной культуры с элементами органической организационной культуры, при наборе персонала представляется нецелесообразным использование строгих психологических тестов. Скорее в данном случае следует уделять большее внимание процедурам собеседований, групповым мероприятиям и моделированию реальных производственных ситуаций.

### **3. Мониторинг персонала.**

Цель - разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации. На данном этапе важно определить существенные индикаторы состояния кадрового потенциала, а также разработать комплексную программу постоянной диагностики и развития умений и навыков работников. Кроме того, целесообразно разработать и внедрить методику оценки эффективности кадровых программ.

Для предприятий, осуществляющих мониторинг персонала на постоянной основе, множество отдельных программ кадровой работы могут быть включены в единую систему внутренне связанных между собой программ.

В рамках подобной программы в организации могут быть решены не только кадровые задачи, но и реализованы способы диагностики управленческой ситуации, практически отработаны способы принятия и осуществления управленческих решений. В этом случае кадровая политика организации предстает как инструмент управления предприятием.

Анализируя всё выше изложенное, следует отметить, что кадровая политика является одним из инструментов управления организацией. И от того, как она выстроена будет зависеть успех организации. В процессе проектирования кадровой политики необходимо учитывать множество факторов, важнейшим из которых являются финансовые ресурсы. В соответствии с этими ресурсами формируются цели организации, создается её внутренняя структура, определяется внешняя и внутренняя политика, в том числе кадровая.

### **3. Кадровые мероприятия и кадровая стратегия**

Основные фазы стратегического менеджмента

Известно, что в становлении системы стратегического менеджмента можно выделить четыре основные фазы:

- 1) хаотическое реагирование на постоянные изменения во внешней среде;
- 2) стратегическое планирование в узком смысле - предвидение новых осложнений во внешних условиях деятельности организации и разработка заранее стратегий ответных действий (исходное предположение: новая стратегия должна основываться на использовании имеющихся сильных и нивелировании слабых сторон организации);
- 3) управление стратегическими возможностями - выявление внутреннего потенциала организации для адаптации в быстро меняющейся среде (прогнозируются не только будущие проблемы и пути их решения, но и уровень профессиональной компетентности, необходимый персоналу организации для успеха в будущем);
- 4) управление стратегическими задачами в реальном масштабе времени. Разработка и реализация постоянно корректирующейся программы.

В зависимости от фазы менеджмента, практикуемого в организации, а также уровня планирования можно выделить кадровые мероприятия разного типа, ориентированные на решение оперативных, тактических или стратегических задач. Программы включают в себя различные кадровые мероприятия, отдельные направления работы и проекты, направленные на повышение качества персонала, развитие его способности решать задачи, диктуемые этапом развития организации.

Рассмотрим основные кадровые мероприятия в зависимости от типа стратегии организации (стадии развития организации) и уровня планирования. Для открытой и закрытой кадровой политики будут адекватны разного типа мероприятия по удовлетворению единых по сути кадровых потребностей.

При открытой кадровой политике и развитии предпринимательской стратегии, которая приходится на стадию формирования организации при стратегическом планировании идёт процесс информирования об организации, оказываемых ею услугах. В этот период организация формирует требования, предъявляемые к персоналу, и привлекает молодых и активных специалистов.

Среднесрочное планирование в этот период предполагает следующие процессы:

- поиск перспективных людей и проектов;
- создание банка кандидатов на работу в организацию;
- проведение конкурсов, выдача грантов;
- установление контактов с кадровыми агентствами;
- отбор менеджеров под проекты;

Находясь на стадии интенсивного роста, организация меняет свою кадровую политику. В ней происходят следующие процессы: Обучение управленцев, формирование горизонтальных и вертикальных управленческих команд. Планирование трудовых ресурсов. Разработка штатного расписания. Создание должностных инструкций. Описание политики фирмы в документах и правилах. Набор персонала под конкретные виды работ. Адаптация персонала.

На стадии стабилизации организация придерживается следующего курса: разрабатываются новые формы организации труда под новые технологии. Осуществляется разработка оптимальных схем стимулирования труда, увязанных с получением прибыли организацией. Реализуются программы оценки и стимулирования труда персонала. Идёт набор эффективных менеджеров.

На стадии ликвидации, при открытой кадровой политике организация максимально сокращает штат сотрудников, оптимизирует производство.

При закрытой кадровой политике на стадии формирования организации создаются собственные институты. Осуществляется поиск перспективных студентов, выплата стипендий, стажировка на предприятии, привлекаются друзья, родственники и знакомые.

На стадии роста закрытая кадровая политика состоит из: планирования карьеры, разработки нетрадиционных способов найма, проведения внутрифирменных программ обучения с учетом личных потребностей в обучении.

Также на данном этапе осуществляется разработка программ стимулирования труда, набор сотрудников с высоким потенциалом и способностью к обучению. Проводятся программы адаптации персонала.

Стадия стабилизации предполагает разработку схем оптимизации труда, сокращение трудовых затрат, реализацию программ обучения управленческого персонала.

Также идёт процесс активного включения персонала в оптимизацию деятельности организации.

На стадии ликвидации организации при закрытой кадровой политике проводятся программы переподготовки специалистов, разрабатываются программы частичной занятости, осуществляется поиск рабочих мест для перемещаемого персонала. Активизируется процесс включения персонала в обсуждение перспектив развития организации, происходит увольнение в первую очередь новых сотрудников.

Выбор той, или иной кадровой политики, а вместе с ней и определение кадровых мероприятий зависит от формы собственности организации, от сферы её деятельности, ассортимента продукции, предоставляемых услуг и множества других факторов.

Не смотря ни на что, свои достоинства и недостатки существуют во всех моделях кадровой политики. Так же следует отметить, что в реальной практике редко встречаются стандартно открытые, или закрытые модели кадровой политики.

Необходимо также отметить, что кадровые мероприятия зависят не только от модели кадровой политики, но и от специфики работы организации. Каждая организация индивидуальна и у каждой организации свой, специфичный подход к определению кадровых мероприятий.

#### **4. Стратегия управления персоналом**

В современных условиях степень самостоятельности и ответственности организаций значительно возрастает. Основная часть решений, касающихся производства, сбыта продукции, установления контактов с поставщиками и клиентами переходит в компетенцию организаций.

Кроме того, появляются такие новые факторы, как интернационализация экономики, множество конкурентов во всех сферах деятельности, изменение правил функционирования организаций. Сама организация несет ответственность за создание ресурсов, обеспечивающих возможность ее развития и удовлетворения запросов коллективов и отдельных личностей.

Создавшиеся достаточно сложные экономические условия в начале восьмидесятых годов на предприятиях Западной Европы способствовали дальнейшему развитию теории управления персоналом и появлению нового подхода к персоналу организаций.

В девяностых годах в теории управления организациями происходит изменение общей парадигмы управления. Персонал начинает рассматриваться как основной ресурс фирмы, определяющий в первую очередь успех деятельности всей организации.

Одновременно усиливается внимание к стратегическим вопросам управления деятельностью организаций.

На смену теории, рассматривающей персонал как издержки, которые надо сокращать, появилась теория управления человеческими ресурсами, в соответствии с которой персонал представляет собой один из ресурсов фирмы, которым надо грамотно управлять, создавать условия для его развития, вкладывать в него средства.

Взаимосвязь перечисленных факторов и привела к появлению стратегического управления персоналом, которое преследует цели:

- внедрение на практике стратегического управления деятельностью фирм;
- изменение парадигмы управления и признание персонала основным ресурсом организации.

Выживание организаций, не говоря уже об их процветании, зависит, прежде всего, оттого имеют ли они собственную стратегию, а также от того, смогут ли организации последовательно реализовать эту стратегию на практике при помощи конкретных мероприятий.

Неуверенность перед будущим, неустойчивость на рынке и возрастающая сложность управления приводят организации к необходимости внимательно изучить и попытаться внедрить различные варианты стратегического развития своих фирм.

Стратегическая мысль в этой области получила значительный толчок к развитию, особенно из-за ухудшения экономической ситуации, как в странах Западной Европы, так и в нашей стране.

Термин «стратегическое управление» был введен в шестидесятых, семидесятых годах этого века для того, чтобы провести разграничение между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на высшем уровне.

Традиционное понятие стратегии основано на представлении о ней как об одном из процессов управления организацией.

Это подразумевало:

- стратегия в своем развитии проходит два этапа (разработку и внедрение);
- стратегия состоит из множества решений, включая анализ ресурсов и формирование общих целей и вариантов возможной их реализации, но без учета ограничений, которые появляются на этапе реализации;
- стратегия имеет отношение преимущественно к внешней сфере деятельности организации, а не к внутренней.

Стратегия характеризовалась как набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности.

Начиная с конца 80-х годов, появился новый подход к понятию «стратегия», который не отменял предыдущие ориентиры, но уточнял акценты:

- в стратегии одинаково важны все составляющие, так как на стадии внедрения могут возникнуть мало предсказуемые факторы и значительно исказить результаты;

- стратегия имеет отношение и к внутренним факторам деятельности организации: человеческие ресурсы достаточно сильно влияют на реализацию разработанной стратегии и имеют свой стратегический статус;

- стратегия - это процесс, отражающий управленческую философию руководства фирмы.

Появилось новое определение понятия «стратегическое управление». Это управление, которое опирается на человеческий потенциал как на основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителя, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе.

Элементами стратегии управления персоналом являются:

1. цель деятельности организации;
2. система планирования организации;
3. отношения высших управленческих кадров;
4. организационная структура служб управления персоналом;
5. критерии эффективности системы управления персоналом;
6. ограничения на функционирование системы
7. доступность, полнота и обоснованность используемой информации;
8. образование управляющих (всех уровней управления);
9. взаимосвязь с внешней средой.

Составляющими стратегии управления персоналом являются:

- отбор персонала, включающий планирование потоков рабочей силы;
- оценка квалификации;
- вознаграждение, возмещение затрат труда в виде заработной платы;
- развитие персонала.

Следует отметить, что со временем менялось не только понятие «стратегия», но и его содержательная часть. Внешние процессы вносили свои коррективы в содержание этого определения. Со временем изменилось отношение к персоналу, как к ресурсу организации, сформировалось понимание необходимости стратегического управления организацией.

Изначально стратегия характеризовалась как набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности, но под влиянием различных факторов это определение стало несколько шире. Сегодня основным элементом стратегического управления является управление персоналом организации.

## **5. Взаимосвязь стратегии управления персоналом и стратегии развития организации**

Существует несколько моделей стратегии развития организации, которые в свою очередь влияют на определение стратегии управления персоналом.

Большинство исследователей уверены, что изначально определяется стратегия управления организацией, и лишь за тем формируется стратегия управления персоналом. Автор данной работы разделяет эту точку зрения.

Каждый из перечисленных ниже вариантов стратегии развития организации предполагает свой вариант стратегии управления персоналом.

Стратегия предпринимательства характерна для организаций, которые развивают новые направления деятельности. Это либо предприятия, только начинающие свою жизнь на рынке. Как правило, у них много проектов, но мало средств для их осуществления, либо предприятия, которые могут себе позволить вкладывать средства в направления с высокой долей финансовых рисков.

Для реализации названной стратегии организации требуются молодые, активные менеджеры, обладающие гибким мышлением, желающие брать на себя ответственность за управленческие риски, способные долго и много работать, умеющие работать в группах.

Успех данной стратегии в значительной степени основан на потенциале персонала организации или подразделения, которое решило воплотить принципиально новую идею, и получило поддержку со стороны руководства организации.

В связи с тем, что количество сотрудников, воплощающих новые идеи в жизнь невелико, значимость каждого сотрудника, занятого реализацией стратегии, возрастает.

Руководители персоналом такой организации должны обладать значительной гибкостью мышления и действий и обеспечивать развитие индивидов, высокую степень их участия в управлении проектами.

Прием на работу осуществляется преимущественно из числа молодых людей, новаторов, обладающих высоким потенциалом и компетенцией. Оценка деятельности производится преимущественно по индивидуальным результатам и мало формализована.

Вознаграждение осуществляется достаточно часто в виде привлечения сотрудников к непосредственному участию в реализации стратегии фирмы, в разработке управленческих решений. Организация создает высокий уровень мотивации сотрудников всеми формами участия в реализации стратегии фирмы, так как существует большая степень зависимости реализации этой стратегии от такого их участия в течение всего периода времени освоения новых изделий.

Возможности роста и индивидуального развития достаточно важны, так как сама стратегия основана на высоких индивидуальных возможностях личности. Повышение квалификации приветствуется всеми способами.

В рамках стратегии динамичного роста предполагается изменение целей и структуры организации.

Задача состоит в нахождении баланса между необходимыми изменениями и стабильностью. Для этой стратегии квалификация, преданность специалистов также являются факторами, определяющими успех. Кроме того, работники должны уметь адаптироваться к изменениям, быстро приобретать недостающую компетенцию в решении соответствующих задач.

Набор специалистов осуществляется из числа наиболее способных работников. Он мало формализован, главное - привлечь высококомпетентных специалистов, в которых фирма действительно нуждается.

Вознаграждение основано на оценке индивидуального труда и на эффективной работе в группе, на анализе группового поведения.

Процедуры оценки, применяемые при данной стратегии, более формализованы, но фактор преданности фирме является далеко не последним при рассмотрении деятельности отдельного специалиста.

Развитие компетенции сотрудников обеспечивается за счет постоянного повышения их квалификации. В связи с расширением сфер деятельности организации существует реальная возможность профессионального продвижения специалистов.

Практика повышения квалификации, продвижения работников достаточно четко структурирована и формализована для того, чтобы развитие персонала соответствовало целям развития фирмы.

Организации, применяющие стратегию прибыли, находятся на стадии зрелости и рассчитывают получать постоянную прибыль при помощи хорошо зарекомендовавшего изделия, освоенных технологий и при отлаженном производстве.

Основная задача организации в данной ситуации - производить больше продукции и минимизировать затраты.

Система управления такой сферой деятельности состоит из четких процедур, правил, ориентированных на регулярный и жесткий контроль, на устранение неуверенности, неопределенности. Преобладает бюрократический подход во всем.



Прием специалистов происходит с использованием стандартных процедур и правил. Отбираются только те специалисты, в компетенции которых заинтересована организация в данный момент.

Для осуществления данной стратегии важно набрать персонал, уже готовый к выполнению своих обязанностей. Участие в управлении не является необходимым и не особенно поощряется, но если происходит снижение прибыли, или ухудшение качества изделия, то возможно применение различных форм привлечения работников к решению возникшей проблемы.

Стратегию ликвидации выбирают организации, у которых все или основные направления деятельности находятся в упадке с точки зрения получения прибыли, положения на рынке, качества изделий.

Персонал фирмы крайне негативно относится к идее внедрения такой программы из-за предстоящих сокращений. При реализации стратегии ликвидации большое значение приобретают социальные меры защиты работников фирмы в виде поиска наиболее безболезненных способов сокращения занятых (переход на неполную рабочую неделю, сокращенный рабочий день, трудоустройство высвобождаемых работников на других фирмах за счет данной организации, внутренние перемещения).

Участие персонала в разработке и реализации решений не предполагается.

В создавшихся условиях организация не производит набора специалистов.

Вознаграждение работающих осуществляется исключительно в соответствии с должностными окладами, ни каких других форм стимулирования не применяется.

Оценка специалистов основана на критериях, выработанных с учетом необходимости сокращения целых направлений деятельности. Отбираются наиболее квалифицированные работники для поддержания выпуска остающейся продукции.

Повышение квалификации приобретает важное значение, если организация берет на себя обязательство по трудоустройству высвобождаемых специалистов. Для значительной части работников уход с фирмы связан с необходимостью изменения специальности.

Стратегия изменения курса применима в организациях, которые ведут борьбу за быстрое увеличение объемов прибыли, за освоение нового или расширение уже имеющегося рынка.

Признание данной стратегии означает для фирмы изменение всей системы управления и отношений в организации. Участие каждого сотрудника в поиске новых решений становится важным.

Набор в организацию не прекращается, как это характерно для предыдущей стратегии, ведется поиск грамотных специалистов на основные рабочие места.

Вместе с тем организация преимущественно ищет необходимых работников среди своих сотрудников, оценивая и развивая их потенциал. Практика внутреннего набора, в достаточной степени формализованного, позволяет всем желающим принять участие в развитии новых направлений деятельности.

Развитие новых компетенций и повышение квалификации приобретают большое значение для реализации данной стратегии в связи с тем, что организация планирует принципиальное изменение курса, исходя из внутренних ресурсов. Создание новых направлений деятельности позволяет организации предложить своим сотрудникам новые продвижения, новые должности, развитие карьеры.

Главное при внедрении стратегии изменения курса состоит в организации привлечения персонала к управленческой деятельности. Без энтузиазма, активного участия большинства сотрудников быстро реализовать на практике данную стратегию не представляется возможным. При этом необходимо учесть, что значительное материальное вознаграждение сотрудников в ближайшей перспективе не реально.

Рассмотрим на примерах зависимость стратегии управления персоналом от выбранной стратегии развития фирмы.

Опыт применения стратегии различными фирмами показывает, что они редко останавливают свой выбор на каком-то одном варианте. Чаще всего общая стратегия представляет собой комбинацию перечисленных вариантов стратегий. Причем их последовательность определяется значимостью и ожидаемыми результатами каждой.

Некоторые фирмы в качестве стратегического ориентира своего развития выбирают максимальное использование в производстве «высоких технологий», объединяя на практике стратегии предпринимательства и прибыли.

Данная стратегия предусматривает умелое сочетание стабильного производства с постоянным освоением принципиально новых технологий и видов продукции. При этом проводятся обширные научные исследования, но проекты с большей долей риска не становятся центральной частью стратегического плана.

Это достаточно сложное, динамическое управление, требующее постоянного расчета финансовых и других рисков, гибких структур управления, высокого уровня профессионализма всего персонала фирмы.

В качестве примера можно рассмотреть фирму «Филипс». Это международная компания холдингового типа, материнская фирма которой расположена в Голландии; филиалы осуществляют свою деятельность во многих странах, в том числе и во Франции. Выбор фирмой данной стратегии определяет систему работы с персоналом: составляются прогнозы потребности в персонале требуемой компетенции, планы перемещения персонала, замещения, обучения.

На фирме созданы специальные отделы по перспективному управлению компетенцией сотрудников, которые занимаются подбором специалистов для руководства филиалами. Здесь разработаны четкие данные о количестве необходимых работников, а также определяется время, когда они могут понадобиться, кто из ныне работающих специалистов и при каких условиях способен, и желает занять руководящие должности (необходимы обучение, стажировка, или какие-то другие условия).

Еще один вариант стратегического подхода фирмы, предпринимательства и динамичного роста - это создание «сервисных предприятий», ориентирующихся на понятие «полезности» для своих потребителей - клиентов.

Также следует отметить, что на выбор стратегии управления организацией влияют внешние и внутренние факторы. Под внешними факторами подразумевается влияние экономико-социальной среды на организацию, а под внутренними - культура организации, размер фирмы, уровень компетенции персонала.

Вместе с тем данная взаимосвязь получает разные выражения в зависимости от величины организации и используемого метода планирования.

При выработке перспективных целей малых организаций влияние фактора наличных ресурсов, возможностей уже имеющегося персонала является в целом определяющим, цели адаптируются под ресурсы.

Проектирование стратегии небольшой организации опирается в первую очередь на наличные ресурсы, компетенцию персонала, его идеи и амбиции.

Для крупных фирм и компаний данное положение также справедливо, но, как показывает практика функционирования значительного количество преуспевающих компаний, лишь в том случае, если время стратегического планирования не превышает трех лет.

Таким образом, практика функционирования многих фирм свидетельствует о четкой взаимосвязи стратегических решений по управлению организацией и системой управления персоналом.

В целом реализация взаимосвязи стратегий осуществляется в форме участия руководителей служб по управлению персоналом в разработке стратегических решений фирм.

## **6. Формирование стратегии управления персоналом на различных стадиях развития организации**

Содержание деятельности по управлению персоналом существенно различается 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.

Стадия формирования.

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.

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.

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.

К сожалению, на стадии формирования организации управленцы чаще всего, не обращают внимание на создание системы работы с персоналом, формирование корпоративных принципов, даже просто системы работы с кадровой документацией.

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.

Также на данном этапе стратегически важным является процесс формирования кадровой службы.

Можно выделить две структуры управления персоналом в организации.

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.

Однако вновь создающаяся организация, как правило, не может себе этого позволить.

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.

Необходимо рассчитать оптимальное количество работников службы управления персоналом.

## 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)
- компенсации и пособия
- обучение, повышение квалификации
- трудовые отношения

## Стадия интенсивного роста.

Для большинства организаций, находящихся в стадии интенсивного роста, наиболее существен вопрос о привлечении нового персонала. Большую часть времени специалисты кадровых служб тратят на поиск ответов на вопросы: 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, а также формирования управленческих команд.

Однако наиболее существенная проблема, с которой сталкивается управление персоналом - проблема размытия 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.

#### Стадия стабилизации

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.

На данном этапе должны быть решены следующие задачи:

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. 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 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.

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.

#### Стадия спада

Достигнутые рубежи невозможно удержать, уходит клиент, предприятие вынуждено уменьшать объемы производства, сокращать персонал, минимизировать организационную структуру, сокращая затраты до минимума. Часто ситуация кризиса сопровождается и неплатежеспособностью, что приводит к банкротству. 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

3) поиск инвестиций под конкретный проект, вложение средств - перестройка производства без смены руководителя.

Для преодоления возникшего кризиса особенно важна работа с 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 труд,

- 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.

На различных стадиях жизненного цикла организация корректирует свою стратегию управления персоналом. Вместе с внешними условиями меняются задачи организации, и соответственно задачи службы управления персоналом.

Так на начальном этапе для организации очень важно определить цели организации, проанализировать ресурсы, рассчитать потребность в персонале, сформулировать требования к будущим работникам.

На стадии роста задачи службы управления персоналом меняются. Для организации теперь важно привлечь новый персонал, адаптировать его в организации с наименьшими затратами ресурсов.

Стадия стабилизации требует повышения интенсивности труда, что влечёт за собой обострение проблемы оценки эффективности труда каждого работника.

На стадии спада главная задача службы управления персоналом состоит в повышении производительности труда, сокращении персонала и разрешении конфликтов.

### **1. 3 Лекция №3 (2 часа).**

**Тема: «Особенности политики управления человеческими ресурсами на различных стадиях развития организации»**

#### **1.3.1 Вопросы лекции:**

1. Особенности взаимосвязи кадровой политики со стадиями жизненного цикла организации

2. Стадия формирования и основная цель кадровой политики

3. Стадия роста с точки зрения формализации и регламентации требований к деятельности персонала организации

4. Стадия стабилизации - разработка новых форм труда под новые технологии

5. Стадия кризиса - использование схем частичной занятости

#### **1.3.2 Краткое содержание вопросов:**

##### **1.1. Особенности взаимосвязи кадровой политики со стадиями жизненного цикла организации**

Содержание деятельности по управлению персоналом существенно различается 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.

Стадия формирования.

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.

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.

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.

К сожалению, на стадии формирования организации управленцы чаще всего, не обращают внимание на создание системы работы с персоналом, формирование корпоративных принципов, даже просто системы работы с кадровой документацией.

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.

Также на данном этапе стратегически важным является процесс формирования кадровой службы.

Можно выделить две структуры управления персоналом в организации.

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.

Однако вновь создающаяся организация, как правило, не может себе этого позволить.

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.

Необходимо рассчитать оптимальное количество работников службы управления персоналом.

## 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)
- компенсации и пособия
- обучение, повышение квалификации
- трудовые отношения

## Стадия интенсивного роста.

Для большинства организаций, находящихся в стадии интенсивного роста, наиболее существен вопрос о привлечении нового персонала. Большую часть времени специалисты кадровых служб тратят на поиск ответов на вопросы: 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, а также 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.

## Стадия стабилизации.

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.

На данном этапе должны быть решены следующие задачи:

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. 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 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.

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.

#### Стадия спада

Достигнутые рубежи невозможно удержать, уходит клиент, предприятие вынуждено уменьшать объемы производства, сокращать персонал, минимизировать организационную структуру, сокращая затраты до минимума. Часто ситуация кризиса сопровождается и неплатежеспособностью, что приводит к банкротству. 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
- 3) поиск инвестиций под конкретный проект, вложение средств - перестройка производства без смены руководителя.

Для преодоления возникшего кризиса особенно важна работа с 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 труд,
- 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.

На различных стадиях жизненного цикла организация корректирует свою стратегию управления персоналом. Вместе с внешними условиями меняются задачи организации, и соответственно задачи службы управления персоналом.

Так на начальном этапе для организации очень важно определить цели организации, проанализировать ресурсы, рассчитать потребность в персонале, сформулировать требования к будущим работникам.

На стадии роста задачи службы управления персоналом меняются. Для организации теперь важно привлечь новый персонал, адаптировать его в организации с наименьшими затратами ресурсов.

Стадия стабилизации требует повышения интенсивности труда, что влечёт за собой обострение проблемы оценки эффективности труда каждого работника.

На стадии спада главная задача службы управления персоналом состоит в повышении производительности труда, сокращении персонала и разрешении конфликтов.

## **2. Стадия формирования и основная цель кадровой политики**

В условиях рыночной экономики один из решающих факторов эффективности и конкурентоспособности предприятия — обеспечение высокого качества кадрового потенциала. Сутью же кадровой политики является работа с персоналом, соответствующая концепции развития организации. Кадровая политика — составная часть стратегически ориентированной политики организации. Цель кадровой политики — обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в его развитии в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда.

Необходимо иметь в виду, что работа с персоналом не начинается с вакансии и не заканчивается приемом на работу. Процесс работы с персоналом должен быть построен так, чтобы кратчайшим путем приходило к желаемому результату в отношении любого вопроса или проблемы в кадровой сфере. Так, в ходе формирования кадровой политики, в идеальном случае, должно происходить согласование следующих аспектов:

- разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов целей;
- организационно-штатная политика — планирование потребности в трудовых ресурсах, формирование структуры и штата, назначения, создание резерва, перемещения;
- информационная политика — создание и поддержка системы движения кадровой информации;
- финансовая политика — формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда;
- политика развития персонала — обеспечение программы развития, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации;
- оценка результатов деятельности — анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала (центр оценки и другие методы оценки эффективности деятельности).

Рассмотрим процесс формирования кадровой политики в организации. Так, у части уже давно функционирующих организаций (на отечественном рынке это свойственно предприятиям, тесно работающим с иностранными партнерами, и иностранным представительствам) существует документально закреплённое представление о кадровой политике предприятия, кадровых процессах, мероприятиях и нормах их осуществления. У другой части организаций представление о том, как работать с персоналом, существует на уровне понимания, но не закреплёно документально, или находится в стадии формирования. Если мы создаём предприятие и заинтересованы в том, чтобы кадровая

политики проводилась осознанно, то необходимо осуществить ряд этапов по проектированию кадровой политики.

#### **Этап 1.**

**Нормирование. Цель** — согласование принципов и целей работы с персоналом, с принципами и целями организации в целом, стратегией и этапом ее развития. Необходимо провести анализ корпоративной культуры, стратегии и этапа развития организации, спрогнозировать возможные изменения, конкретизировать образ желаемого сотрудника, пути его формирования и цели работы с персоналом. Например, целесообразно описать требования к сотруднику организации, принципы его существования в организации, возможности роста, требования к развитию определенных способностей и т.д.

#### **Этап 2.**

**Программирование. Цель** — разработка программ, путей достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учетом условий нынешних и возможных изменений ситуации. Необходимо построить систему процедур и мероприятий по достижению целей, своего рода кадровых технологий, закрепленных в документах, формах, и обязательно с учетом как нынешнего состояния, так и возможностей изменений. Существенный параметр, оказывающий влияние на разработку таких программ, — представление о приемлемых инструментах и способах воздействия, их согласование с ценностями организации. Например, в ситуации закрытой кадровой политики нелогично разрабатывать и использовать программы интенсивного набора персонала через кадровые агентства, средства массовой информации. В этом случае при наборе важно обращать внимание на знакомых своих сотрудников, учащихся корпоративных учебных заведений. Для корпоративной культуры с элементами органической организационной культуры, культивирующей дух “единой семьи”, нецелесообразно при наборе использовать строгие, а зачастую и жестокие психологические тесты, большее внимание следует уделять процедурам собеседований, групповым мероприятиям, моделированию реальных производственных ситуаций и т.д.

#### **Этап 3.**

**Мониторинг персонала. Цель** — разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации. Необходимо выделить индикаторы состояния кадрового потенциала, разработать программу постоянной диагностики и механизм выработки конкретных мер по развитию и использованию знаний, умений и навыков персонала. Целесообразны оценка эффективности кадровых программ и разработка методики их оценки. Для предприятий, проводящих постоянный мониторинг персонала, множество отдельных программ кадровой работы (оценка и аттестация, планирование карьеры, поддержание эффективного рабочего климата, планирование и т.д.) включаются в единую систему внутренне связанных задач, способов диагностики и воздействия, способов принятия и реализации решений. В таком случае мы можем говорить о существовании кадровой политики как инструменте управления предприятием.

### **3. Стадия роста с точки зрения формализации и регламентации требований к деятельности персонала организации**

Этап коллегиальности — период быстрого роста организации, осознание своей миссии и формирование стратегии развития (неформальные коммуникации и структура, высокие обязательства). Происходит рост компании: идёт активное освоение рынка, рост интеграции особенно интенсивны.

Успешность развития организации на этом этапе зависит:

- от того, насколько полно понимают идеи лидера члены организации;
- от того, насколько члены организации обогащают лидера идеями;
- от готовности членов организации реализовывать решения лидера;
- от того, насколько эффективно построена коллективная работа.

Если отбросить индивидуальные особенности как лидера, так и членов организации, то все эти факторы определяются групповыми представлениями и ценностями — тем, что образует базис организационной культуры. Этот этап можно условно назвать периодом формирования базиса организационной культуры. На нём успех и неудачи организации активно перерабатываются на всех уровнях организации: индивидуальном, групповом, организационном.

Осложняется тем, что создатели компании из предпринимателей должны превратиться в профессионалов-менеджеров. Это означает серьёзное изменение стиля управления, к которому многие предприниматели оказываются не готовы. Поэтому на данном этапе нередки случаи приглашения профессиональных менеджеров со стороны и передачи им отдельных функций управления, а также обращения к консультантам для налаживания учёта и контроля. В целом стадия роста характеризуется:

- увеличением числа сотрудников;
- разделением труда и ростом специализации;
- более формальными и обезличенными коммуникациями;
- внедрением систем стимулирования, бюджетирования и стандартизации работ и др.

Главными задачами организации являются: создание условий для экономического роста и обеспечение высокого качества товаров и услуг.

Опыт, накопленный на предыдущей стадии, проходит через активную проработку. Процессы экстернализации и комбинации знаний выходят за рамки индивидуального онтологического уровня и поднимаются до уровня группового и организационного: ценности отдельных членов коллектива трансформируются в групповые ценности, согласовываются цели, происходит формирование видения организации как отдельной сущности, осознание её взаимоотношений с внешней средой, формируются правила взаимного сосуществования как членов организации между собой, так и по отношению к субъектам внешней среды.

Для максимально разностороннего и быстрого развития организации на этой стадии особое внимание следует уделять процессам комбинации и интернализации знаний на организационном уровне. Это обеспечит распространение элементов организационной культуры среди всех членов организации.

#### **4. Стадия стабилизации - разработка новых форм труда под новые технологии**

Стадии стабилизации достигают не все организации, успешно 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 — 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.

Основная задача работы управленческого персонала на этой стадии — не только удержание достигнутого уровня рентабельности и не увеличение затрат на производство, но и обязательное снижение затрат на сырьё, 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 своей деятельности. Выросшая организация должна закрепить собственную организационную структуру, сделать её максимально эффективной в новых условиях всемерной экономии. Все это особым образом детерминирует и деятельность кадровой службы.

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.

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.

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 (подготовкой 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.

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.

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 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;

- ориентация на изменения, закреплённая 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 подчинённых, система призов и 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 следующие движущие силы изменений:

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

философия общей судьбы — уверенность в существовании взаимозависимости 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. 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.;

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 ещё 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 окрылённые новыми взглядами, обогащённые 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 на 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.

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

- 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.

- Обоснование изменений. Аргументированная причина, объясняющая нововведения.

- 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:

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

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

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

- организовывать 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;

- 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:

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

- усвоение — когда люди переводят общие цели и принципы 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.

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 организовать поддержку (со стороны значимой для сотрудника социальной группы и человека) и подкрепление эффективного поведения (разработать системы оценки, стимулирования или мотивирования).

### 5. Стадия кризиса - использование схем частичной занятости

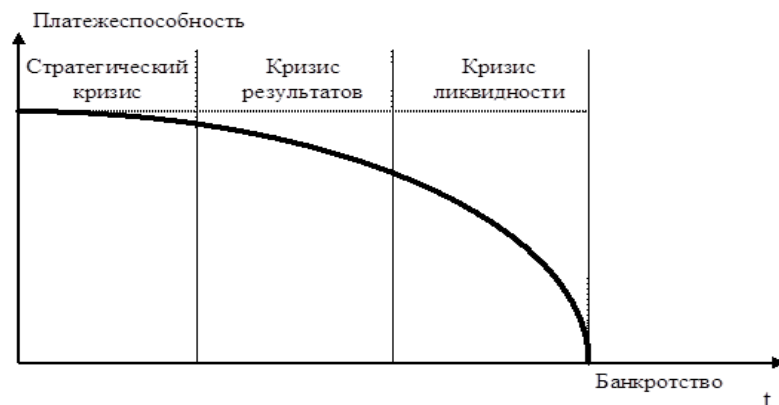
Нормальное развитие любой организации может иметь различные отклонения, ошибки, которые часто приводят к кризисному развитию и представляют угрозу существованию организации. Своевременное выявление отклонений позволяет руководству организации принять своевременные меры по нейтрализации нежелательных явлений и коррекции курса на нормальное развитие. Как правило, организация сталкивается с уже свершившимся фактом кризиса, когда основные финансово-хозяйственные показатели ее деятельности уже имеют отклонения от нормы. В то время как знание о процессе протекания кризиса и этапах его развития позволяют распознавать кризис на более ранних стадиях и принимать своевременные меры по подготовке к кризису и его преодолению.

Кризис – это не статическое состояние, а ограниченный во времени, нестабильный, динамичный процесс с постоянным изменением значений его основных параметров.

Механизм его развития представляет собой одну из разновидностей экономического механизма. Это цепь взаимосвязанных экономических явлений, «запускаемых» субъектами, инициирующими исходные экономические явления. Далее начинается процесс следования в определенной последовательности цепочки взаимозависимых экономических явлений, в конце которой организация переходит в кризисное состояние.

Каждое последующее экономическое явление оказывает большее деструктивное воздействие на деятельность организации и требует больших затрат на преодоление его последствий.

В. Мюллер разделяет кризисный процесс на четыре этапа



- стратегический кризис;
- кризис результатов;
- кризис ликвидности;



- банкротство.

В момент, когда снижается потенциал достижения успехов организацией, постепенно истощается смена устаревших продуктов-лидеров, дававших хороший оборот, организация вступает в фазу стратегического кризиса. Далее происходит снижение объема продаж по основным товарам-лидерам, что приводит к повышению затрат на складирование и принуждает к дополнительным инвестициям, в том числе из внешних источников.

Такое состояние представляет собой кризис результатов. Кризис ликвидности возникает у организации, например, из-за кредитных ограничений кредиторов, после того как большая часть процессов в организации финансировалось из внешних источников.

Кризис, по Финку, схож с болезнью, только не человека, а бизнеса. И, соответственно, фазы кризиса представляют собой процесс протекания «болезни», а преодоление кризиса состоит в назначении правильного «лечения».

Финк разделяет кризисный процесс на четыре фазы:

- Предварительная (продромальная фаза);
- Фаза острого кризиса;
- Фаза хронического кризиса;
- Фаза разрешения кризиса.

Кризисные явления могут быть различной интенсивности и продолжительности и представляться в виде функции нескольких переменных: например, вида кризиса, возраста организации, состояния организации на данный момент, квалификации управленческого персонала и др. Иногда все четыре фазы кризиса могут развиваться очень быстро. В других случаях кризис предваряется длительной продромальной фазой. Кризис может в течение длительного времени сопровождаться неприятными симптомами до полного «выздоровления» бизнеса. Или незначительный, на первый взгляд, кризис может привести к полному распаду организации.

Предварительная (продромальная) фаза кризиса – это своего рода предупреждение. В большинстве случаев, это критическая точка. И если на стадии раннего развития кризиса не предпринимать никаких действий, острый кризис может оказаться таким неожиданным и глубоким, что принятие управленческих решений по выводу из кризиса организации в данном случае будет представлять собой лишь подсчет убытков.

Острая фаза кризиса. Как правило, на такой стадии ситуацию нельзя уже развернуть назад. После того, как кризис из предварительной фазы перешел в острую фазу, редко удастся вернуть потерянные позиции. Определенный ущерб организации уже был нанесен, однако в силах руководства организации свести этот ущерб и время протекания острой стадии кризиса к минимуму.

Хроническая фаза кризиса. Именно в течение этой фазы результаты кризиса становятся наиболее очевидными. Хроническая стадия может стать периодом значительных финансовых трудностей, увольнений среди персонала, руководства организации. Нередко фаза хронического кризиса является последним этапом жизненного цикла организации.

Фаза разрешения кризиса. Эта фаза – цель управления любым кризисом, итог управленческих решений, предпринимавшихся в предыдущие три стадии кризиса руководством организации. Это вариант успешного преодоления кризиса.

Г. Кристек, сходно с Финком, выделяет стадии кризисного процесса, но не учитывает фазу выхода из кризиса:

- потенциальный кризис;
- скрытый (латентный) кризис;
- острый преодолимый кризис;
- острый непреодолимый кризис.

Потенциальный кризис. В этой стадии кризис находит свое начало. Это еще только потенциальный, но еще не реальный кризис в организации. И из-за отсутствия достоверных симптомов кризиса данное состояние организации характеризуется как квазинормальное, то есть почти как обычное состояние, в котором находится организация. Эта стадия – своеобразная точка отсчета возникновения кризиса в организации.

Скрытый (латентный) кризис. Эта фаза кризисного процесса характеризуется скрытым, уже имеющимся или с большой вероятностью скоро начинающимся кризисом, воздействия которого не определяемы стандартным инструментарием. Но применение специальных методик раннего распознавания кризиса позволяет на этой стадии оказать активное воздействие на латентный кризис с помощью предупреждающих управленческих решений.

Как правило, на данном этапе организация не использует в полной мере имеющийся у нее потенциал. Основная задача на данном этапе – применение управленческих решений, направленных на раннее оповещение людей и распознавание кризиса.

Острый преодолимый кризис. На этой стадии организация начинает непосредственно замечать и ощущать негативное воздействие кризиса. В такой период усиливается интенсивность разрушительных воздействий на организацию. Для острого преодолимого кризиса характерна высокая скорость протекания кризисных процессов, резкая нехватка времени, срочность и неотложность принятия управленческих решений. В условиях уменьшения альтернативных вариантов преодоления кризиса из-за нехватки времени повышаются требования по нахождению реальных эффективных путей решения проблем (факторов преодоления кризиса). На этом этапе для преодоления кризиса требуется мобилизация всех сил организации и исчерпываются полностью имеющиеся в наличии резервы по преодолению кризиса. Однако на этом этапе все еще имеется возможность преодоления кризиса организации, так как имеющийся в наличии потенциал преодоления кризиса достаточен для того, чтобы справиться с кризисом. Повышаются до предела требования к преодолению кризиса, и управленческие решения по преодолению кризиса должны проявить свое действие на улучшение ситуации за очень незначительный промежуток времени, имеющийся в распоряжении.

Острый непреодолимый кризис. В случае, когда организации не удастся остановить острый преодолимый кризис, она вступает в период острого непреодолимого кризиса, который характеризуется значительным превышением требований по его преодолению над имеющимся у организации потенциалом. Стадия острого непреодолимого кризиса, как правило, заканчивается ликвидацией организации.

Преодоление кризисного процесса практически невозможно, в основном из-за отсутствия или неудачных управленческих решений, из-за крайне высокой интенсивности деструктивных процессов и нехватки времени.

Классификации В. Мюллера, Финка, Г. Кристека наиболее полно и подробно рассматривают весь процесс протекания кризиса, но, к сожалению, носят чисто теоретический, качественный характер и не могут являться практическим инструментом, при помощи которого возможна идентификация кризиса в конкретной организации и определение его фазы.

Достоинством подходов Финка и Г. Кристека несомненно является попытка охарактеризовать самые ранние стадии кризиса.

Более практичными являются подходы отечественных ученых А.П. Градова и Б.И. Кузина, а также З. Айвазяна и В. Кириченко.

В работах А.П. Градова и Б.И. Кузина механизм развития кризиса рассматривается с точки зрения потери доверия групп людей, заинтересованных в деятельности организации

З. Айвазян и В. Кириченко предлагают свое видение кризиса как процесса. Они делят кризисный процесс на четыре стадии:

- снижение рентабельности и объемов прибыли (кризис в широком смысле);
- убыточность производства;
- истощение или отсутствие резервных фондов;
- неплатежеспособность.



Кризисный процесс по А.П. Градову и Б.И. Кузину

Кризис в широком смысле – это неотъемлемая характеристика рыночной экономики. Исходя из этого положения, З. Айвазян и В. Кириченко считают, что любое управление является антикризисным, а содержание и методы эффективного (обычного) и антикризисного управления не отличаются.

Первая фаза кризиса – снижение рентабельности и объемов прибыли (кризис в широком смысле). Кризис организации начинается со снижения рентабельности и объемов прибыли, что приводит к ухудшению финансового положения организации, сокращению источников и резервов развития. Решение проблемы может лежать как в области стратегического управления (пересмотр стратегии, реструктуризация организации), так и тактического (снижение издержек, повышение производительности).

Вторая фаза кризиса – убыточность производства. Следствием снижения и потери рентабельности и объемов прибыли, по мнению авторов, служит убыточность производственной деятельности организации. Что в свою очередь приводит к уменьшению резервных фондов организации (если таковые имеются – в противном случае сразу наступает третья фаза). Решение проблемы находится в области стратегического управления и реализуется, как правило, через реструктуризацию организации.

Третья фаза кризиса – истощение или отсутствие резервных фондов. Убыточность производства приводит к тому, что на погашение убытков организация направляет часть оборотных средств и тем самым переходит в режим сокращенного воспроизводства. Реструктуризация уже не может быть использована для решения проблемы, так как отсутствуют средства на ее проведение. Здесь должны приниматься оперативные меры по стабилизации финансового положения организации и поиска средств на проведение реструктуризации. В случае если такие меры не принимаются, или их применение оказалось неудачным, организация оказывается в четвертой (последней) фазе кризиса.

Четвертая фаза кризиса – неплатежеспособность. Организация оказывается в ситуации, когда у нее нет средств поддерживать даже сокращенное воспроизводство и платить по предыдущим обязательствам. Возникает угроза остановки производства и банкротства. Необходимы экстренные меры по восстановлению платежеспособности организации и поддержанию производственного процесса.

Для третьей и четвертой фаз кризиса характерны нестандартные, экстремальные условия функционирования организации, требующие срочных вынужденных мер. Ключевым моментом здесь является наступление или приближение неплатежеспособности. Именно эта ситуация, по мнению З. Айвазяна и В. Кириченко, и должна быть объектом антикризисного управления.

Последние два подхода несомненно представляют собой более конкретный и практический инструмент для идентификации стадий кризиса в организации (количественные переменные) и выработки эффективных мер по его преодолению, но кроют в себе существенный недостаток: они не рассматривают самых начальных стадий, когда нет видимых симптомов, а только их качественно характеризуют.

Обобщив все вышеперечисленные точки зрения различных авторов на разделение кризисного процесса на стадии, приведем свою точку зрения по данному вопросу.

Разделение кризиса на различные фазы необходимо, так как кризис – это не статическое состояние, а процесс, меняющий свои основные характеристики в различные моменты времени, имеющий разные скорости протекания деструктивных явлений и, соответственно требующий применения различных мер для смягчения и преодоления кризиса.

Знание основных стадий кризисного процесса помогает распознавать кризис на более ранних стадиях, что в свою очередь снижает скорость и интенсивность протекания кризисных процессов, время их протекания и тяжесть кризисных явлений и их последствий.

Для дальнейшей работы остановимся на следующей классификации стадий кризисного процесса:

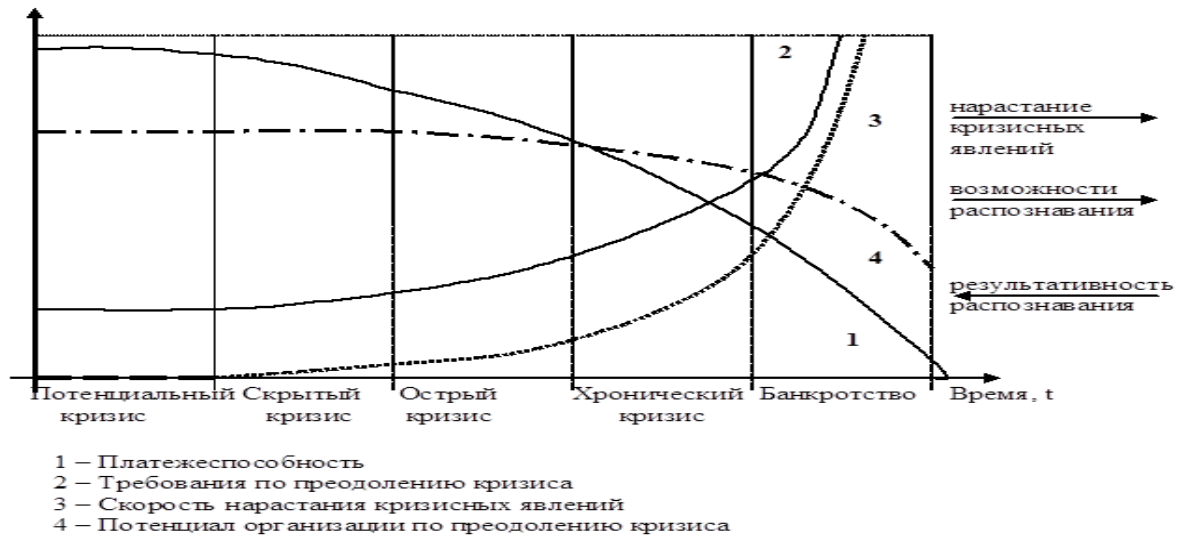
1) Потенциальный кризис. На этой стадии кризис еще не начался, но уже сложились внутренние и внешние предпосылки к его возникновению.

2) Скрытый (латентный) кризис. Это уже начавшийся, но еще не видимый «невооруженным глазом» кризис, проявляющийся в качественных изменениях во внешней и внутренней среде организации. Видимых симптомов кризиса на такой стадии еще нет, что затрудняет ее распознавание.

Скрытая фаза кризиса представляет собой по сути дела «предкризисную» стадию. Однако понимание этого приходит только после того, как организация перешла уже в стадию острого кризиса. В такой ситуации, анализ ближайшего прошлого говорит о том, что это было не что иное, как преддверие кризиса.

Задача руководства организации – заметить и распознать симптомы кризиса как можно раньше, в любом случае – до того, как разразится острый кризис.

Причина, почему скрытая стадия кризиса так важна, проста и очевидна: несмотря на то, что большинство проблем можно решить и в острой фазе, тем не менее, гораздо надежнее и безопаснее не допустить нежелательного развития событий и возможных осложнений до того, как проблема станет острой. Даже в том случае, когда по каким-либо причинам невозможно остановить кризис, распознав его первые признаки, уже одно понимание того, что должно скоро случиться, позволит лучше подготовиться к острой фазе кризиса. Если руководству организации удастся предсказать и измерить потенциальную скорость и интенсивность кризиса на стадии скрытого кризиса, оно будет гораздо лучше подготовлено к управлению кризисом в острой фазе.



Фаза скрытого (латентного) кризиса является предупреждением, преддверием реального кризиса. Она имеет следующие особенности:

- состояние организации на этой стадии характеризуется как квазинормальное;
- отсутствуют видимые симптомы кризисных явлений;
- период протекания скрытого кризиса варьируется во времени;
- скрытый кризис не определяется стандартными методами диагностики;
- своевременная идентификация скрытого кризиса позволяет подготовиться к острому кризису и облегчить его протекание.

Нередко первые две стадии объединяют в одну. Для их идентификации большую роль играет прогнозирование кризисов.

3. Острый кризис. Обычно, говоря о кризисе, имеют в виду его острую стадию. Когда все симптомы кризиса налицо, организация уже находится на стадии острого кризиса. И, как правило, наступление этой стадии происходит резко, и протекает она с высокой скоростью и интенсивностью. Задача руководства организации на данном этапе — сохранение контроля над протекающими в организации процессами.

Основная трудность в управлении кризисом в острой фазе заключается в том, что даже при высокой степени готовности руководства организации к кризису, острая фаза протекает с очень высокой скоростью и интенсивностью. Скорость событий зависит от типа кризиса, в то время как его интенсивность измеряется объемом возможного ущерба.

Независимо от того, как долго может казаться, что организация находится в центре острого кризиса, эта фаза чаще всего самая короткая. Однако из-за ее интенсивности фаза острого кризиса кажется дольше, чем она есть на самом деле.

Симптомами острой стадии кризиса является снижение основных показателей деятельности организации:

- снижение объемов продаж;
- снижение или утрата рентабельности, платежеспособности, ликвидности активов;
- ухудшение финансового состояния организации;
- убыточность деятельности.

Для определения глубины и тяжести острой стадии кризиса используются различные методики диагностики кризисов (см. соответствующую главу данной книги).

4. Хронический кризис, по нашему мнению, это такой период, когда острота кризиса уже миновала и стали видны результаты кризиса. Такая стадия может стать последней для организации, или, наоборот, стать периодом выздоровления. Хронический кризис может продолжаться до бесконечности, на данном этапе главная задача — сократить время его протекания.

Симптомами этой стадии кризиса является хроническое отсутствие у организации оборотных средств, переход в режим сокращенного воспроизводства.

$ДС < ТХП + ТФП$ ,

где ДС – денежные средства;

ТХП – текущая хозяйственная потребность в оборотных средствах;

ТФП – текущая финансовая потребность в оборотных средствах.

При благоприятном исходе хроническая фаза кризиса может стать периодом выздоровления и анализа собственного развития, и перейти в фазу разрешения кризиса.

Но при любом варианте выхода из хронической стадии (разрешение кризиса или банкротство организации) руководство организации должно уметь извлекать выгоду из этой фазы. Хроническую фазу кризиса необходимо использовать для анализа управленческих решений, определения сценария поведения в последующих подобных кризисах.

5. Разрешение кризиса, либо банкротство. Это последняя стадия кризиса, которая является результатом проделанной работы по борьбе с кризисом. Это может быть либо банкротство организации, либо преодоление кризиса и восстановление работы организации.

Симптомами стадии разрешения кризиса является улучшение основных показателей деятельности организации: увеличение рентабельности, объемов продаж, финансовой устойчивости, обеспеченности собственными средствами и других показателей. Положительная динамика изменения этих показателей свидетельствует о скором разрешении кризиса.

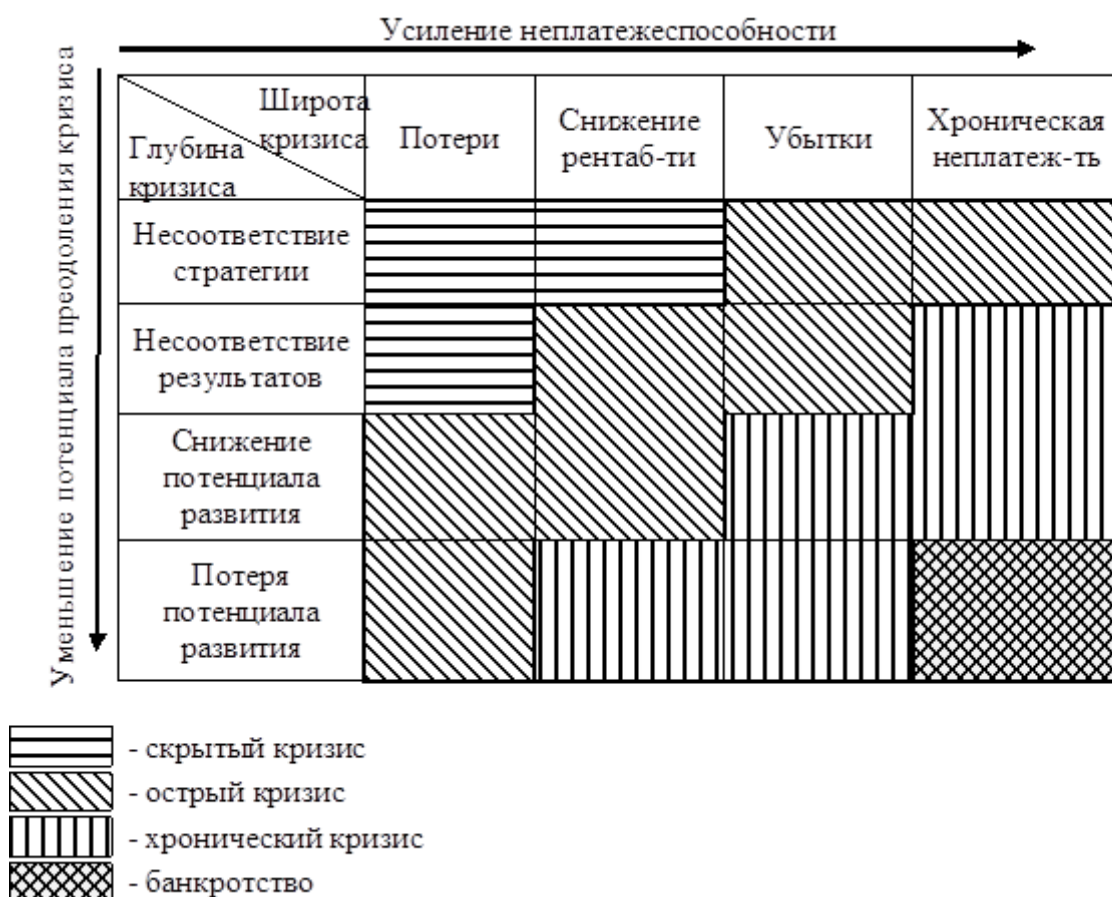
Необходимо помнить, что развитие организации происходит циклически и кризисы также развиваются циклическим способом, и попавшая в кризис организация почти всегда вынуждена бороться сразу с несколькими кризисами одновременно. Нередко стадия разрешения одного кризиса является скрытой фазой другого. Именно цикличность кризисов делает трудным понимание того, где заканчивается один кризис и начинается другой.

Поэтому очень важно уметь выявить настоящий, исходный, кризис. Потому что кризис не приходит один, он непременно влечет за собой целую цепочку кризисных явлений.

Одним из ключевых понятий антикризисного управления является «распознавание» кризиса. Скорость нарастания кризисных явлений прямо пропорциональна возможностям распознавания кризиса и обратно пропорциональна результативности распознавания. Поэтому необходимо уметь распознавать симптомы кризиса задолго до того, как он случится, чтобы начать принимать меры по смягчению и преодолению кризиса прежде, чем он перейдет в острую или хроническую фазы.

Знание о том, на каком этапе кризисного процесса находится организация, помогает руководству принять наиболее эффективные управленческие решения по выходу из создавшегося положения.

Для идентификации стадии кризисного процесса построена матрица кризисных состояний организации, характеризующая кризис по глубине и широте охвата.



Матрица позволяет определить стадию кризиса с целью более эффективного поиска причин и выработки управленческих решений по борьбе с кризисом.

Итак, сделаем общий вывод: разделение кризисного процесса на стадии и знание об этих стадиях необходимы, так как различные фазы кризиса отличаются по характеру, глубине, интенсивности протекающих процессов и требуют различных мер по преодолению кризисных явлений.

## **2. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ЛАБОРАТОРНЫХ РАБОТ**

### **2.1 Лабораторная работа № ЛР-1 Зарубежный опыт проведения государственной кадровой политики**

**2.2.1 Цель работы:** проанализировать зарубежный опыт проведения государственной кадровой политики

**2.2.2 Задачи работы:**

1. Особенность подбора и приема на государственную службу в Японии.
2. Особенности схем адаптации персонала в Европейских странах.
3. технология развития персонала на государственной службе в США.

**2.2.3 Описание (ход) работы:** В ходе занятия обучающиеся работают с программными документами.

## **3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ**

### **3.1 Семинарское занятие № С-1**

**Тема:** «Основные понятия, структура и социальная обусловленность государственной кадровой политики»

#### **3.1.1 Вопросы к занятию:**

1. Социальная направленность государственной кадровой политики и ее приоритетные направления.
2. Кадровая политика как социальное явление.
3. Разновидности кадровой политики, их общее и особенное.
4. Профессионализация личности, развитие человека, рост его культурного и профессионального уровня.

#### **3.1.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Семинарские занятия проводятся с целью:

- Закрепления основных положений, освещенных в предыдущих лекциях или самостоятельно изученных студентами.
- Проверки уровня понимания студентами вопросов, рассмотренных на лекции, при изучении самостоятельно рекомендованной литературы.
- Привитие навыков анализа.
- Восполнения пробелов в пройденной теоретической части курса и расширения знаний по рассмотренным темам.

При организации семинарского занятия преподаватель:

- В начале семинара формирует цель занятия, ставит задачи перед студентами, указывает проблемные вопросы, объявляет порядок работы.
- Опрашивает студентов, проверяя уровень и качество усвоения учебного материала.
- Поддерживает дискуссии, помогает выявить правильное решение вопроса.



В конце семинара подводит итоги работы: достигнута ли поставленная цель, объявляет оценки студентам и дает задание на следующий семинар.

### **3.2 Семинарское занятие № С-2**

**Тема:** «Кадровая политика и стратегия управления организацией»

#### **3.2.1 Вопросы к занятию:**

1. Взаимосвязь стратегии и поставленной цели организации.
2. Характеристика стратегий по М.Портеру.
3. Традиционный подход к стратегии организации и его особенности в современных условиях глобальной конкуренции.
4. Взаимосвязь стратегии организации и стратегии управления персоналом.
5. Особенности управления персоналом при различных стратегиях развития.
6. Профессиональная ориентация, взаимодействия с учебными заведениями как внешние элементы, влияющие на кадровую политику организации.
7. Внутренняя политика организации: аттестация персонала, мотивация работников, организация и стимулирование труда.
8. Планирование и развитие карьеры, управление рабочим временем персонала, оценка качества трудовой жизни занятого в организации персонала.

#### **3.2.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Семинарские занятия проводятся с целью:

- Закрепления основных положений, освещенных в предыдущих лекциях или самостоятельно изученных студентами.
- Проверки уровня понимания студентами вопросов, рассмотренных на лекции, при изучении самостоятельно рекомендованной литературы.
- Привитие навыков анализа.
- Восполнения пробелов в пройденной теоретической части курса и расширения знаний по рассмотренным темам.

При организации семинарского занятия преподаватель:

- В начале семинара формирует цель занятия, ставит задачи перед студентами, указывает проблемные вопросы, объявляет порядок работы.
- Опрашивает студентов, проверяя уровень и качество усвоения учебного материала.
- Поддерживает дискуссии, помогает выявить правильное решение вопроса.

В конце семинара подводит итоги работы: достигнута ли поставленная цель, объявляет оценки студентам и дает задание на следующий семинар.

### **3.3 Семинарское занятие № С-3**

**Тема:** «Методы реформирования организации в условиях ее кризиса. Особенности кадровой политики»

#### **3.3.1 Вопросы к занятию:**

1. Опишите проблемы в области работы с персоналом, с которыми столкнулся руководитель выбранной вами организации.

2. Предложите программу первоочередных кадровых мероприятий.
3. Какой способ управления был бы желателен в этой ситуации.
4. Предложите механизм реализации государственной кадровой политики с учётом ресурсного (человеческого и экономического потенциала) обеспечения развития территорий РФ.

### **3.3.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Семинарские занятия проводятся с целью:

- Закрепления основных положений, освещенных в предыдущих лекциях или самостоятельно изученных студентами.
- Проверки уровня понимания студентами вопросов, рассмотренных на лекции, при изучении самостоятельно рекомендованной литературы.
- Привитие навыков анализа.
- Восполнения пробелов в пройденной теоретической части курса и расширения знаний по рассмотренным темам.

При организации семинарского занятия преподаватель:

- В начале семинара формирует цель занятия, ставит задачи перед студентами, указывает проблемные вопросы, объявляет порядок работы.
- Опрашивает студентов, проверяя уровень и качество усвоения учебного материала.
- Поддерживает дискуссии, помогает выявить правильное решение вопроса.

В конце семинара подводит итоги работы: достигнута ли поставленная цель, объявляет оценки студентам и дает задание на следующий семинар.