

## **Содержание:**

# **Введение**

Сейчас все большее количество предприятий разных форм собственности выходят на дорогу стабильного функционирования, что дает возможности для изменения внутренней среды предприятия, а также пометь ее деятельность путем внесения определенных организационных моментов.

В условиях реорганизации деятельности предприятия, изменения его организационной структуры происходят изменения и в кадровом составе, что ведет за собой изменение численности персонала и возможность его сокращения.

На данный момент тренинг как форма обучения становится все более популярной, в данной курсовой работе мы рассмотрим возможности использования тренинга для осуществления изменений в организации, и в первую очередь, изменения, касающиеся формирования организационной культуры.

Актуальность работы высока в условиях нестабильности, в которые попали ряд предприятий после экономического кризиса 2008 года и новой волны, надвигающейся в настоящее время. Часть предприятий смогла выжить в данных условиях, но большинство требует сбалансированного подхода к кадровому составу своих организации.

Цель данной курсовой работы – изучение бизнес-тренингов как инструмента адаптации персонала к организационным изменениям.

Задачи выполненного исследования:

- определить основную функциональную нагрузку понятия «персонал»;
- выявить особенности управления персоналом в условиях организационных изменений;
- определить основы бизнес-тренингов как инструмента адаптации персонала;
- на примере организации осветить практический аспект курсовой работы.

Предмет исследования – это организационные изменения, объект исследования – персонал организации.

Представленная курсовая работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка использованной литературы.

# **глава 1. Теоретические основы управления персоналом организации в условиях организационных изменений, влияние стратегии организации на работу службы персонала**

## **1.1 Особенности управления персоналом в современных условиях**

Экономические условия современности и социальная стратегия государства накладывают непосредственный отпечаток на деятельность сотрудников организаций.

При всем этом они уже не приходят на работу, чтобы провести там время «от звонка до звонка», а напрямую нацелены на изменения собственные совместно с изменениями организации в целом. При этом наиболее консервативные сотрудники часто остаются за бортом продвижения по карьерной лестнице.

При управлении персоналом современных организаций большое внимание уделяется понятию «инновационность», изменимость, адаптивность под те условия, в которых данной организации вместе со своими сотрудниками необходимо выстраивать коммуникации и строить свой бизнес.

Рассмотрим различные этапы внедрения организационных изменений.

Сперва должно прийти понимание необходимости вводимых изменений, психологическая готовность их принять.

Перед тем, как понять и принять предложенные перемены, большинство людей хочет получить ответы на многие вопросы, например: [\[1\]](#)

- Что значат эти изменения для меня?
- Что они значат для моего окружения?
- Что они значат для организации?
- Какие есть альтернативы?
- Есть ли что-то лучшее?

В 1986 году Д. Глейчер предложил собственную трактовку изменений, своего рода «уравнение изменений жизнедеятельности организации».

Это инструмент, который помогает оценить возможность изменений с учетом мотивов поведения сотрудников или групп.

Уравнение изменений по Д. Глейчеру имеет следующий вид:

$$A + B + C > D,$$

где А - уровень неудовлетворенности работника или группы существующим положением вещей;

В - это разделяемое работником или группой видение будущего;

С - это существование приемлемого и безопасного первого шага;

D - это затраты работников или группы.

В основу данного уравнения положено простое предположение о том, что люди редко заинтересованы в изменениях, если ожидаемые выгоды не превышают затрат.

### **Рисунок 1 - Результаты статистики по желаемым изменениям в процессе своего труда и жизнедеятельности организации в целом**[\[2\]](#)

Статистика всех данных по готовности сотрудников организаций современной России к организационным изменениям, к изменениям собственного взгляда на процесс организации собственного труда в организации, показывает, что только 34% от общего количества респондентов совершенно четко представляют для себя необходимость нового взгляда на процесс своего труда.

При этом 46% опрошенных сотрудников хотело бы определенные изменения к качеству своего труда и непосредственному отношению руководства организаций к необходимости перемен. Но эти респонденты не знают для себя, каким способом этого возможно достичь.

Оставшиеся 20% респондентов в свою очередь весьма консервативны и не хотели бы пенять ничего в деятельности организации. Это либо люди предпенсионного возраста, либо флегматики по темпераменту.

Косвенными факторами, которые способствуют готовности персонала к изменениям, могут служить следующие индикаторы:

эмоциональная включенность членов организации в ее деятельность и цели

способ обращения с новыми идеями, поддержка нового

независимость в поведении людей, определенная свобода

регулярные дебаты, столкновения точек зрения, идей, разного опыта и знаний

наличие в организации личностной эмоциональной напряженности, возможно — конфликтов

толерантность к неопределенности в организации, принятие риска неопределенности

количество времени, которое люди могут использовать и используют для детальной разработки идей среди прочего рабочего времени

## **Рисунок 2 - Косвенные факторы для готовности персонала к изменениям**[\[3\]](#)

Второй стадией подготовки персонала к определенным изменениям является наличие мотивационного аспекта. Реакция на изменения у всех сотрудников различна. Тем не менее, мы все же можем выделить несколько факторов, определяющих реакцию на происходящие перемены:

история организации и ее культура

природа изменений и методы их проведения

последствия изменений на индивидуальном уровне

персональная история человека и его опыт

### **Рисунок 3 - Факторы, определяющие реакцию на перемены<sup>[4]</sup>**

О причинах сопротивления персонала изменениям уже было написано немало. Отметим несколько наиболее важных, своего рода ключевых позиций.

Сопротивление переменам неизбежно. Бессмысленно возмущаться и призывать «к корпоративной совести»

Формы сопротивления переменам существенно отличаются друг от друга и зависят от того, воспринимаются ли они негативно или позитивно

Сопротивление может принимать явную или скрытую форму. Скрытое сопротивление является более опасным, так как его нельзя выявить

То, что люди говорят, часто не совпадает с тем, что они на самом деле думают. Сотрудники компании редко ощущают себя комфортно, открыто выражая свои эмоции по поводу идей руководства относительно предстоящих изменений

### **Рисунок 4 - Ключевые позиции сопротивления изменениям жизнедеятельности организации**

Главная причина сопротивлений персонала - это страх потери и страх перед неизвестным и непонятным.

Сюда можно отнести также боязнь потерять свое привычное рабочее место, лишиться определенного статуса или привычной дружеской атмосферы на рабочем месте, расстаться с любимыми коллегами, не суметь приспособиться к новым требованиям.

Главенствующими принципами преодоления сопротивления персонала организационным изменениям являются желание максимально открытого общения руководства непосредственно с подчиненными всех уровней, максимум информации о происходящем, также дополнительное обучение сотрудников и вовлечение их в процесс принятия решений.

Сопротивление сотрудников серьезным организационным изменениям значительно снижает планируемую эффективность преобразований.

При всем этом полностью избежать сопротивления практически невозможно, но руководство компании может сделать достаточно много для того, чтобы смягчить эти проявления и добиться поставленных целей.

Следующим этапом работы с персоналом организации является развитие коллектива как целостной системы.

Согласно проведенному статистическому исследованию, коллектив организации как команду воспринимают 42% от общего количества респондентов, 38% же не считают свой коллектив сплоченной командой, а 20% в свою очередь затрудняются ответить на данный вопрос.

Визуально полученную информацию можно увидеть на следующей диаграмме:

### **Рисунок 5 - Статистика готовности к командообразованию**

Для успеха организационных изменений при формировании команды, а также при назначении на различные должности в новой организационной структуре наиболее важны два параметра: воспринимаемая персоналом справедливость кадровых решений и быстрота, с которой происходит их реализация.

Следующим этапом является непосредственно внедрение изменений.

Главные задачи кадрового обеспечения процесса изменений могут быть определены следующим образом. [\[5\]](#)

#### 1. В рамках данной стратегии:

-мониторинг ключевого персонала: проведение рабочих встреч и процедур экспресс-оценки;

-проектирование направлений и объемов миграции персонала в соответствии с решениями;

-мониторинг рынка труда.

#### 1. В рамках структуры:

-оценка численности и штатной структуры с учетом принципа максимального сохранения бизнеса;

-сопоставление должностей;

-проектирование новой оргструктуры.

1. В рамках процессов:

-подготовка бюджета миграции;

-сопровождение процесса оптимизации персонала (подготовка персональных предложений, порядок и сроки увольнений, работа с рекрутинговыми и другими агентствами);

-анализ рыночного уровня оплаты труда, гармонизация компенсационных пакетов.

1. В рамках культуры:

-усиление корпоративной культуры, оптимизация техно-логий;

-информирование о политике компании (сайты, обучения, тренинги, социальные программы);

-сопровождение коммуникационных процедур (встреч).

Все эти задачи указываются в планах мероприятий с назначением сроков и ответственных лиц. Главным фактором здесь является поддержка целей компании в период изменений.

После реализации проекта изменений в процессе жизнедеятельности организаций, применительно к кадровому составу, проводится оценка достигнутого результата.

Таким образом, изменения совершают сами люди, которых эти изменения касаются.

Именно люди (кадровые единицы) управляют событиями, и именно работники определенной компании будут осуществлять в ней изменения на всех или на определенных уровнях взаимодействия.

Руководители в сложившихся экономических и социальных условиях уже не могут просто контролировать свои организации, они должны вести их за собой, посредством направления основных моментов деятельности. «Спящий на стуле» руководитель приведет к краху своей организации. Он потеряет кадры и не даст им возможность приспособиться к изменяющимся условиям.

Современные организации обязаны быть инновационными. Способными не только к тяге изменений, но и к самим изменениям.

Для этого каждому участнику процесса необходимо измениться изнутри. Руководители учатся брать на себя ответственность за прокладывание нового курса, за создание обстановки, позволяющей членам организации проявлять творческую активность, и за предоставление возможности каждому постоянно и по собственной воле осуществлять изменения в погоне за будущим.

Во время сокращения штата необходим тщательный, рациональный подход при увольнении персонала, отказе от выплаты доплат и надбавок, сокращении социальных льгот (бесплатные обеды, медицинское обслуживание и т.п.).

Очень кардинальные действия часто приводят к плачевным результатам.

Персонал меньшей численности не может быть в состоянии справиться с резко увеличившимся объемом работ. При этом снижается заинтересованность в качественном выполнении функций, если перестают платить прежние надбавки, а сокращение социальных льгот уменьшает «преданность» фирме. [\[6\]](#)

Постепенно происходят снижение мотивации персонала и связанное с этим ухудшение качества труда. И не интересы фирмы, а поиск другой работы становится главным для работника.

Практика дает понять, что важным фактором, который может способствовать осуществлению эффективного управления, является хорошо подобранный, управляемый, быстро и гибко реагирующий на любые изменения во внешней среде персонал фирмы.

В условиях финансового кризиса многие компании вынуждены оперативно проводить экстренные мероприятия по сокращению расходов, в том числе за счет сокращения штата.

Перед работодателями в этот момент возникает дилемма: с одной стороны, импульсивное желание расторгнуть с сотрудником трудовой договор сразу после предупреждения об увольнении (то есть до истечения двухмесячного срока).

## **1.2 Проблемы управления персоналом организации в условиях реорганизации**



## **организации и слияния компаний**

Реорганизация является более чем мощным инструментом преобразований, которые только есть в распоряжении первого лица компании.

При осуществлении максимально успешной реорганизации компании имеется возможность реализации стратегии инноваций, интегративных изменений. Это даст возможность непосредственно повышению труда сотрудников организации и стабилизации занятости их в основных процессах жизнедеятельности коллектива.

Основной проблемой, возникающей на пути реорганизации той или иной компании – это упорное нежелание сотрудников коллектива меняться самим и принимать грядущие изменения.

С психологической точки зрения это вполне обосновано, т.к. перемены непосредственно как правило порождают тревогу и различные конфликтные ситуации. Часто руководители проводят реорганизацию только потому, что не могут найти иного решения возникших проблем.

Одним из самых сложных аспектов реорганизации остается управление персоналом в условиях изменений.

При реализации нового проекта по слиянию компаний или изменения видов деятельности организации необходимо учитывать существующие различия в восприятии корпоративной культуры, типа организационной структуры, процедур функционирования и развития различных подразделений внутри организации.

Таким образом, в условиях реорганизации в отношении управления персоналом необходимо придерживаться такой последовательности действий:

Планирование персонала

Обучение и развитие персонала

Система оплаты труда и премирования

Выявление особенностей корпоративной культуры

### **Рисунок 6 - HR-стратегия в условиях реорганизации**

В число первоочередных стратегических инициатив входят следующие: [\[7\]](#)

1. Разработка новой организационной структуры.
2. Анализ и описание бизнес-процессов в условиях изменений, разработка и систематизация HR-процедур.
3. Выявление ключевых сотрудников и разработка программ их удержания.
4. Организация эффективной внутренней коммуникации с сотрудниками, систематическое доведение до них информации о реализуемых изменениях и перспективных планах.
5. Определение, систематизация и оценка зон риска.

Основные способы оценки: ролевые игры, анкетирование, тестирование, проведение аттестации, рейтинговые оценки и т.д.

Подготовку проекта по удержанию ключевых сотрудников условно можем разделить на три этапа:

1. Формирование списка ключевых сотрудников (эйчары совместно с топ-менеджерами обеих компаний).
2. Разработка HR-проекта по интеграции должностей этих специалистов в планируемую организационную структуру и адаптации людей к новым условиям, определение функционала и зон ответственности, проведение независимой оценки соответствия уровня развития компетенций этих специалистов требованиям к новым позициям.

Задача топ-менеджеров и эйчаров состоит в том, чтобы спрогнозировать причины, способные вызвать сопротивление сотрудников, разработать мероприятия, позволяющие упредить развитие такого сценария или минимизировать неблагоприятные последствия, адаптировав людей к новым условиям.

Выявление соответствия сотрудника профессиональной компетенции (занимаемой должности)

Мотивация сотрудников к профессиональному росту и планированию карьеры

Формирование планов обучения и профессионального развития

Формирование кадрового резерва

Возможность принятия решения при осуществлении вознаграждения персонала

Оптимизация численности персонала под изменившуюся организационную структуру

**Рисунок 7 - Функции оценки готовности персонала к реорганизации**

### **3. Разработка специальных условий для данной категории сотрудников, информирование их об этих условиях.**

#### **1.3 Бизнес-тренинги как инструмент адаптации персонала к изменениям**

В рамках исследования организационной культуры выделены следующие основные элементы: тип культуры (по классификации авторов Камерон К., Куинн Р), социально-психологический климат, удовлетворенность членов коллектива работой (графиком работы, оплатой труда, климатом, межгрупповым взаимодействием, престижностью); уровень конфликтности, преобладающие ценности.

Объектом исследования были избраны на основе экспертных оценок два образовательных учреждений, с благоприятной и неблагоприятной организационными культурами. Сравнение культур образовательных учреждений проводилось по U-критерию Манна-Уитни. В результате корреляционного анализа данных неблагоприятного по организационной культуре учреждения (ранговый коэффициент корреляции Спирмена) определили тот факт, что наибольший корреляционный вес имеет показатель субъективно-психологического климата – несогласие.

Культуры обоих образовательных учреждений характеризуются клановым типом, при этом в благоприятном учреждении показатель кланового типа выше. Организации с клановой культурой фокусируют внимание на непосредственной гибкости в принятии решений внутри организации, заботе о людях, объединение происходит за счет преданности и традиций, лидеры выступают в роли

воспитателей, где высокое значение придается моральному климату, сплоченности коллектива, отношениям между сотрудниками. Клановый, или же, иначе говоря, семейный тип культуры в образовательных учреждениях сформирован в связи с возрастным и гендерным составом педагогов. На втором месте по выраженности располагается адхократический тип организационной культуры, который характеризует организацию как творческое динамичное место работы, где ценится свобода и личная инициатива.

И это — одна из наиболее позитивных тенденций современной системы образования, желание педагогов развиваться, творческий подход к делу, каждый учитель в своем классе лидер, сам выступает с инициативой и свободен в вопросах взаимоотношения с учениками, организации образовательного процесса. При этом по двум уже сформировавшимся преобладающим типам культуры (клановому и адхократическому) у педагогов есть предпочтения к увеличению данных показателей.

В связи с непосредственным лидерством педагогов в своих классах, их неоспоримым авторитетом, властью, эти отношения переносятся и на коллег, поэтому необходимо педагогов научить общаться между собой, эффективным инструментам коммуникации, взаимодействия, чтобы прийти к согласию, комфорту в отношениях, заряжать друг друга позитивом, который затем будет передаваться и в учебные классы. Эти задачи и лежат в основе формирования кланового типа культуры - повысить удовлетворенность участников группы от совместной работы, улучшить эмоциональный фон общения между специалистами образовательного учреждения, освоить ключевые техники и инструменты эффективного взаимодействия в межличностных отношениях (как в коллективе, так и личной жизни).

Для реализации ранее поставленных задач был выбран социально-психологический тренинг (далее: тренинг). Тренинг – это метод активного обучения, в результате которого происходит изменения в поведении и восприятии участников тренинга через совместное взаимодействие. Поскольку человек есть существо социальное, то все качества его личности, поведенческие стереотипы проявляются в общении с остальными людьми, именно поэтому на тренинге в специально организованном пространстве происходит осознание ресурсов для развития, стратегий поведения, оценка их эффективности в общении с коллегами. Взаимодействуя на тренинге, участники узнают друг друга, вместе преодолевают дискомфортные, непривычные им ситуации тренингового пространства, что способствует пониманию себя, других, в том числе, своих коллег, раскрепощению

Личности, стирание принятых на себя ролей Педагогов.

Участники тренинга определяют, какое их поведение, какие действия благоприятно влияют на их отношения с коллегами, а какие ухудшают его.

Педагоги учатся коммуницировать по-другому, более эффективно принимать решения, обсуждать их варианты, происходит перераспределение ролей, распад подгрупп, установление новых связей, интерес к личности друг друга и сплоченность коллектива. Специально выбранные формы тренинговых процедур способствуют узнаванию друг друга, активизации общего духа, желанию работать вместе, организовывать совместные мероприятия на уровне школы.

Тренинг – это новая форма занятий для учителей, этим она и привлекательна, есть возможность переключиться с повседневных занятий и получить заряд положительной энергии от коллег. Важным является и личность тренера – как человека внешнего, не включенного в группы и коллективные отношения, не имеющего пристрастий и поэтому свободно организующего взаимодействие участников в процессе тренинга. Использование тренинга как инструмента, направленного на гармонизацию отношений в коллективе по клановому типу, перспективно. Отметим некоторые сложности, возникшие при реализации тренингового формата в образовательных учреждениях.

Во – первых, необходимо участие всего коллектива в тренинге, что повышает его эффективность, при этом временной ресурс у педагогов по их оценкам ограничен, есть методические дни, когда педагоги не присутствуют в школе. Для решения этой сложности необходимо включить тренинг в план работы, определить наиболее удобный день и время (например, когда происходят педагогические советы), сообщить заранее о том, что будет происходить.

Во-вторых, проведение тренинга непосредственно отдельными блоками, занятиями по два часа, сложность в том, что участники уходят во взаимодействие друг с другом без сопровождения и возможной коррекции тренера. Такой формат занятий обоснован тем, что присутствует возможность применить уже полученные навыки, знания, попробовать их на практике.

Тем более, что сам процесс формирования культуры растянут во времени, он происходит также за счет постепенного включения новых способов взаимодействия.

В третьих, мотивация педагогов на участие низкая («У нас и так все хорошо»). И здесь необходимо в первое занятие заинтересовать форматом взаимодействия и выгодами личного развития, что является важной составляющей самоактуализации личности. Учитывая и преодолевая указанные сложности, реализация тренинговой программы непосредственно в образовательном учреждении имела положительные результаты, поставленные задачи были достигнуты, что уже говорит об ее практической применимости.

## **Глава 2 Анализ применения бизнес-тренингов в командообразовании ОАО «Сбербанк»**

### **2.1 Организационно-управленческая характеристика предприятия**

Сбербанк России основали 12 ноября 1841 года, когда указом Императора Николая I был утвержден первый Устав сберегательных касс. Первые сберегательные кассы открылись в Санкт-Петербурге на Казанской улице, а также Москве при Сохранных Казнах, а также в Одессе при Приказе общественного призрения.

В 1988 году Государственные трудовые сберегательные кассы преобразовали в Сбербанк СССР как государственный специализированный банк для населения и юридических лиц.[\[8\]](#)

К 1990 году Российский республиканский банк Сбербанка СССР был объявлен собственностью РСФСР.

22 марта 1991 года произошло учреждение Акционерного коммерческого Сберегательного банка Российской Федерации на общем собрании акционеров в соответствии с Законом РСФСР «О банках и банковской деятельности в РСФСР» от 2 декабря 1990 г.

Организационная форма предприятия - Открытое Акционерное Общество.

Лицензия банка: Генеральная лицензия на осуществление банковских операций № 1481 от 3 октября 2002 года;

Орган непосредственного банковского надзора: Московское главное территориальное управление Центрального Банка Российской Федерации.

Органами управления банка являются: Общее собрание акционеров, Наблюдательный совет Банка, а также коллегиальный исполнительный орган – Правление Банка, единоличный исполнительный орган – Президент, Председатель Правления Банка.

Структура акционеров Сбербанка России по состоянию на 2014 г.:

Нерезиденты из числа институциональных инвесторов составляют 28 %, следовательно, резиденты всего 8,5%.

Общее количество акционеров – это более 240 тысяч человек.

Подводя итоги, учредителем и основным акционером ОАО «Сбербанк» является Центральный банк РФ, которому принадлежит 57,6% акций кредитной организации. Других акционеров с долей участия более 5% уставного капитала ОАО «Сбербанк» в России нет.

ОАО «Сбербанк» является крупнейшим банком в России, как по масштабам деятельности, так и по размеру филиальной сети. ОАО «Сбербанк» также занимает первое место среди кредитных организаций Центральной и Восточной Европы непосредственно по объему активов. В 2011 году ОАО «Сбербанк России» вошёл в ежегодный список ста самых уважаемых фирм и компаний мира по версии еженедельника Barron's на 98-е место. А в 2013 г. вошел в список 50 крупнейших мировых банков, находясь на 49-й позиции с биржевой капитализацией в 12,6 млрд. долл.

Основные виды деятельности, формирующие доходы самого ОАО «Сбербанк», - это кредитование, операции с ценными бумагами, а также банковские услуги, приносящие комиссионный доход. Главным направлением деятельности банка можно считать кредитование предприятий реального сектора экономики.

Основой ресурсной базы банка считаются вклады физических лиц в рублях и иностранной валюте. В ОАО «Сбербанк» находится почти 60% объемов всех рублевых и свыше 40% объемов всех валютных вкладов физических лиц в стране.

Акции банка торгуются на двух основных российских биржах – ММВБ и непосредственно РТС и являются одними из наиболее ликвидных российских бумаг.

Доля акций в свободном обращении оценивается экспертами примерно в 39%.

## **2.2 Командообразование как технология формирования управленческого потенциала ОАО «Сбербанк»**

Критерии наиболее эффективно работающей команды ОАО «Сбербанк» можно сформулировать в семи пунктах.

1) Управленческая команда легко собирается вместе. Никто не опаздывает. Этот пункт отражает энергетическую согласованность командных действий, своего рода тест. Насколько слаженно собирается команда, настолько согласованно будут решаться другие задачи.

2) Члены команды имеют единое представление об общекомандных целях и задачах, перспективах развития. Должна быть непосредственная ориентация на общекомандный результат, а не на выполнение отдельных операций участниками команды. Если члены команды думают только о своих функциональных обязанностях, а не ориентируются на общую цель, то вероятность перекладывания обязанностей друг на друга возрастает. В ОАО «Сбербанк» акцентируется внимание на сильных и слабых сторонах участников команды, а не команды в целом. Иногда руководитель проекта анкетировывает членов команды относительно общего видения, тактических и стратегических целей проекта и деятельности команды и проанализировать (можно анонимно или же вместе с командой) каждую анкету. Внешние и внутренние кризисы команды зачастую связаны с потерей целевых ориентиров и переориентации сознания членов команды на управленческую борьбу с отдельными людьми или системами. Восстановление целевых ориентиров чаще всего возвращает участников команды на путь конструктивного достижения результата.

3) Каждый из членов команды имеет личную заинтересованность в достижении командных целей. Эффективность мотивационных процессов отражает ту эмоциональную и духовную вовлеченность во внутреннее командное взаимодействие, а также ответственность за выполнение своих обязательств. В начале процесса формирования команды можно предложить каждому ее участнику высказаться на тему: Зачем я участвую в этом проекте, какой вижу свою роль в проекте? (по 1-2 минуты на человека, говорящего нельзя перебивать).



Руководитель же в свою очередь должен быть готов выслушать любую позицию, без давления, иначе члены команды перестанут искренне говорить о своих мотивах, а начнут выдавать то, что хочет слышать руководитель или команда. На наиболее поздних этапах, особенно в кризисные моменты, можно предложить всем членам команды высказаться на темы: Что мне мешает и что помогает в достижении поставленных целей? и Что мешает и что помогает команде в достижении поставленных целей? Каждый говорит от своего имени и лишь только за себя (1-2 минуты).

4) Информация внутри команды передается без затруднений и искажений. Этот критерий отражает доверие членов команды друг к другу. В ситуации управленческой борьбы в команде давать информацию о своей сфере ответственности опасно, так как может произойти перехват управления. Целесообразным будет в такой ситуации предложить каждому члену команды высказаться на тему: Кому из членов команды я доверяю меньше всех, кому больше всех и почему? (1-2 минуты), а затем установить новый порядок обмена необходимой информацией.

5) Единая система всех ценностей и единство правил внутри команды. Каждый человек обладает своей системой ценностей, но в команде должна существовать единая ценностная ориентация, продиктованная видением проекта, стратегическими целями, интегрированными ценностями всех членов команды, фазой развития проекта. Это неперемное условие совместного выживания. Глубокие ценностные различия приводят к расколу в команде. В ситуации непосредственной угрозы раскола команды целесообразно всем участникам команды высказаться на тему: Что нас объединяет и что разделяет? (1-2 минуты) и выработать совместно единую систему ценностей, отделив индивидуальные ценности от общекомандных. В индивидуальной деятельности каждый руководствуется своими ценностями, при командном взаимодействии общекомандными.

6) Единый лидер, что был признан командой. Формальное и неформальное лидерство должно принадлежать только одному лицу в команде, которое управляет активностью остальных членов команды. Лидер должен творчески расти с опережением других членов команды, а не тормозить их развитие. Иногда непосредственно необходимо дать возможность всем членам команды высказаться на темы: Что же вы ожидаете от лидера команды? и В чем лидер оправдывает или не оправдывает ваши ожидания? (1-2 минуты). Оправдываться нежелательно, ведь лучше всего без критики выслушать все заявления. Это снимает напряженность и

дает почву для конструктивного общения.

7) Четко определенная сфера ответственности каждого члена команды, строгое разделение функциональных обязанностей. Эффективность команды определяется той сбалансированностью ответственности и индивидуального вклада в процесс управления проектом. При наличии дисбаланса можно создать вместе с командой графическую модель фактического распределения ответственности в команде (как есть) с указанием вариантов перехвата управления и ухода от ответственности каждого ее члена. Для этого необходимо выработать систему условных обозначений и понятий, затем графически представить командное взаимодействие с позиций сфер личной ответственности. Здесь же нельзя проявлять жалость и выслушивать оправдания, а также оценивать чьи-то действия как позитивные или негативные. Затем следует проанализировать проблемы и построить новую модель (как должно быть), перераспределив ответственность между членами команды. Непосредственно эта методика, несмотря на свою жесткость, гуманна по сути, позволяет избавиться от самообмана и устаревших иллюзий.

Стадии же формирования команды проекта рассмотрим на примере модели формирования управленческой команды проекта ОАО «Сбербанк»:

1) Видение.

Цель формирования команды.

Лидерство в команде.

Подбор членов команды.

Формирование коммуникативных связей.

Распределение обязанностей и ответственности.

Развитие командной деятельности.

Завершение проекта.

Таким образом, процесс формирования команды проекта ОАО «Сбербанк» начинается с момента возникновения видения проекта и заканчивается в момент завершения проекта.

Этапы формирования управленческой команды ОАО «Сбербанк»:

-Определение цели формирования управленческой команды проекта. Видение роли управленческой команды.

-Принятие решения о лидерстве внутри формируемой управленческой команды. Повышение готовности лидера к принятию на себя ответственности за деятельность команды проекта.

-Согласование индивидуальных целей лидера с целями проекта. Мотивация лидера.

-Подбор членов управленческой команды с учетом их индивидуальных особенностей (опыт работы, возраст, основные стратегии достижения цели, психологические особенности, сильные и слабые стороны индивида), диагностика сильных и слабых сторон команды.

-Согласование индивидуальных целей кандидатов в члены управленческой команды с целями формируемой команды проекта. Мотивация членов команды.

-Налаживание коммуникативных связей между членами команды проекта, формирование деловой атмосферы (установление контактов, вызревание конфликтов, разрешение конфликтов, эффективное взаимодействие).

-Распределение функциональных обязанностей между членами управленческой команды в соответствии с их индивидуальными особенностями. Согласование властных полномочий, контроля над финансовыми потоками, социального статуса каждого члена команды проекта.

-Развитие командного взаимодействия. Эффективное функционирование команды. На этом этапе предусмотрена корректировка предыдущих семи этапов в соответствии с тактическими и стратегическими целями.

Завершение осуществленного проекта. Анализ результатов и командного взаимодействия.

## **Заключение**

Кадровая стратегия являет собой составную часть общей стратегии организации и служит одним из инструментов реализации ее миссии и декларируемых целей.

Объектом кадровой стратегии 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 стратегии организации является непосредственно система управления персоналом организации, состоящая из служб управления персоналом структурных самостоятельных подразделений организации, объединенных по принципу функционального и методического подчинения, а также линейных руководителей на всех иерархических уровнях управления.

Реализация же кадровой стратегии организации предполагает наличие двух этапов, для каждого из которых характерна постановка и реализация своей группы целей.

На самом первом этапе основной целью реализации кадровой стратегии является обеспечение экономической эффективности управления персоналом организации.

Для решения данной цели наиболее характерна непосредственно постановка следующих задач:

- обеспечение максимально оптимального состояния между результатом выполняемой конкретным сотрудником работы и затратами организации, связанными с выполнением данной работы.

Это включает в себя организацию и совершенствование форм и методов справедливого и точного учета количества и оценки качества труда каждого сотрудника, а также затрат организации на содержание персонала и обеспечение его деятельности и, кроме того, выработку механизмов регулирования соотношений между этими двумя компонентами в зависимости от уровня успешности деятельности организации;

- формирование, а также учет долгосрочных компонентов, определяющих уровень эффективности управления персоналом, таких, как стабильность и гибкость персонала.

Одним из наиболее востребованных личных качеств специалиста, наряду непосредственно с профессионализмом, является способность действовать в команде. Ключевым фактором эффективной работы команды является способность

каждого ее члена "работать на результат". Однако на практике психологический акцент нередко смещается с результатов деятельности на межличностную конкуренцию, что часто приводит к скрытой и явной конфронтации. А это, в свою очередь, ведет к деловому и экономическому спаду, формирует напряжение внутри коллектива, разрушительно воздействует на личность.

## **Список использованной литературы**

1. Апенько С.Н. Особенности управления персоналом в кризисный период // Вестник Омского университета. 2011. № 4. С. 111-118.
2. Афолина М. Аутсорсинг кадрового администрирования и расчета заработной платы: опыт российских промышленных предприятий // Персонал-Микс. № 8 (26). 2009. С. 35.
3. Базаров Т.Ю. Технология центров оценки для государственных служащих. Проблемы конкурсного отбора. М.: ИПК ГС, 2005. 456 с.
4. Базаров Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации. М.: ИПК ГС, 2006. 420 с.
5. Барышников Ю.Н. Модели управления персоналом: зарубежный опыт и возможность его использования в России. М.: Дело, 2008. 348 с.
6. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. М.: МГУ, 2009. 475 с.
7. Гапошина Л.Г. Маркетинг кадрового обеспечения: Учебное пособие. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2011. 116 с.
8. Грэхем Х.Т., Беннетт Р. Управление человеческими ресурсами / Пер. с англ. под ред. Т.Ю. Базарова и Б.Л. Ерёмина. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. С. 79-88.
9. Дизель П.М., Раньян У. М-К. Поведение человека в организации. М.: Юристь, 2008. - 456 с.
10. Егоршин А.П. Управление персоналом. Н. Новгород: НИМБ, 2011. С. 438-445.
11. Журавлев П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К., Одегов. Ю.Г. Персонал. Словарь понятий и определений. М.: Экзамен, 2009. 512 с.

12. Иванов 10. Подбор управленческой команды // Управление персоналом, 2008. №8. С. 52-55.
13. Круден Г.Дж., Шерман А.У. Зарубежный опыт управления персоналом / Пер. с англ. Ч. 1: Организация и управление персоналом. М.: Юристъ, 2008. 458 с.
14. Менеджмент: теория и практика в России. / Под. ред. А.Г. Поршнева, М.: ЮРИСТЪ, 2009. 121 с.
15. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом: Учебник для вузов. М.: Финстатинформ, 2007. 878 с.
16. Осипова Эльвира, Мнение экспертов. Уроки аутсорсинга // Персонал-Микс. № 6 (25). 2004. С. 29.
17. Петрова Н. Российский коучинг в контексте международного: «срединный российский путь, открытый процессам глобализации» // Управление персоналом. № 7. 2009. С. 31-34.
18. Развитие организации: Сб. науч. трудов / Под ред. С.Н. Кужевой. Омск: Изд. ОмГТУ, 2012. 132 с.
19. Слатинов В.Б. Кадровая политика в условиях социальных трансформаций. Орел: Миг, 2009. 264 с.

## Приложение 1

### **Анкета оценки удовлетворенности клиентов**

Уважаемые клиенты ООО «Движение»!

Предлагаем Вам оценить деятельность нашего предприятия по вопросам этой анкеты. Ваше мнение очень важно для нас, так как результаты анкетирования помогут нам объективно оценить работу нашей Компании и принять меры для повышения качества нашей продукции и предоставляемых услуг.

Информация о потребителе:

Наименование предприятия: \_\_\_\_\_

Ф.И.О. респондента: \_\_\_\_\_

Оцените качество работы компании, поставив галочку в соответствующем поле.

№ Критерий оценки	Полная неудовлетворенность	Низкая удовлетворенность	Средняя удовлетворенность	Высокая удовлетворенность
1 Качество обслуживания соответствует Вашим ожиданиям				
2 Качество продукции соответствует согласованным требованиям				
3 Цены на продукцию приемлемые и конкурентоспособные				
4 Сотрудники предприятия работают оперативно, быстро реагируют на просьбы клиентов				

Мы благодарны Вам за Вашу готовность к сотрудничеству и возможность отвлекать время для оценки.

1. Апенько С.Н. Особенности управления персоналом в кризисный период // Вестник Омского университета. 2011. № 4. С. 111-118. [↑](#)
2. Барышников Ю.Н. Модели управления персоналом: зарубежный опыт и возможность его использования в России. М.: Дело, 2008. 48 с. [↑](#)

3. Барышников Ю.Н. Модели управления персоналом: зарубежный опыт и возможность его использования в России. М.: Дело, 2008. 48 с. [↑](#)
4. Апенько С.Н. Особенности управления персоналом в кризисный период // Вестник Омского университета. 2011. № 4. С. 111-118. [↑](#)
5. Барышников Ю.Н. Модели управления персоналом: зарубежный опыт и возможность его использования в России. М.: Дело, 2008. 49 с. [↑](#)
6. Апенько С.Н. Особенности управления персоналом в кризисный период // Вестник Омского университета. 2011. № 4. С. 111-118. [↑](#)
7. Барышников Ю.Н. Модели управления персоналом: зарубежный опыт и возможность его использования в России. М.: Дело, 2008. 51 с. [↑](#)
8. [www.sberbank.ru](http://www.sberbank.ru) [↑](#)