

Поведение - совокупность взаимосвязанных реакций, осуществляемых человеком для приспособления к внешней среде.

Классификация людей по формам поведения позволяет правильно подобрать способы психологического воздействия

Поведение и способы воздействия

Поведение	Способы воздействия
Ангельское»	Подражание, совет, просьба, похвала, комплимент
Высокоморальное	Подражание, побуждение, совет, просьба, похвала, намек
Нормальное	Внушение, вовлечение, убеждение, побуждение, похвала, просьба, порицание, плацебо, метод Сократа
Моральное	Принуждение, осуждение, убеждение, требование, внушение, «взрыв»
«Дьявольское»	Принуждение, осуждение, наказание, «взрыв», запрещение

Итак, социально-психологические методы представляют собой наиболее тонкий инструмент воздействия на социальные группы людей и личность человека. Искусство управления людьми заключается в дозированном и дифференцированном применении тех или иных приёмов из перечисленных выше.

ББК У9(2) 212

ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ КРИЗИСНОЙ СИТУАЦИИ

Тюлева Е.С.

Научный руководитель: Герасимов Б.Н.

Самарский государственный аэрокосмический университет

им. акад. С.П. Королева

1. Причины возникновения кризисной ситуации.

Если предприятие не смогло подготовить плацдарм для нового взлета — не был найден новый товар и подготовлен к выводу на рынок, старый товар в соответствии с циклом жизни или из-за конкуренции выработал свой ресурс, организация переходит на стадию спада. Достигнутые рубежи невозможно удержать, 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:

- продажа предприятия — полная ликвидация, продажа активов, увольнение персонала и полное прекращение деятельности;
- введение внешнего управления — приглашение нового менеджера (его могут предложить кредиторы, сотрудники предприятия, арбитражный суд);
- поиск инвестиций под конкретный проект, вложение средств — перестройка производства без смены руководителя.

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

Для преодоления возникшего кризиса особенно важна работа с персоналом. Деятельность кадровой службы на этом этапе должна включать диагностику кадрового потенциала предприятия, разработку стратегии реорганизации и кадровых программ поддержки реорганизации, сокращение персонала, повышение производительности труда, разрешение конфликтов, особенно обостряющихся в этот период.

2. Основные проблемы управления персоналом кризисного предприятия.

Под кризисным предприятием понимается производственная система, находящаяся в предбанкротном состоянии и требующая внедрения комплекса мер и инструментов, направленных на решение совокупности проблем по выводу данной производственной системы из кризиса.

С точки зрения человеческого фактора для ситуации кризиса характерно возникновение, как минимум, двух проблем:

рассогласование между профессиональным инструментарием, которым владеет персонал организации, и требуемым для новой ситуации, неадекватность норм и правил внутриорганизационной жизни (собственно корпоративной или организационной культуры) новым условиям.

Одной важной особенностью ситуации кризиса, детерминирующей способность или неспособность организации выжить, является желание и ориентированность работников на изменения (табл. 1).

Таблица 1. Типология ситуаций кризиса в организации

Эмоциональная	Инструментальная оснащенность		
Составляющая	Кадровый состав организации		
Кадровый состав	обладает	не	обладает
	необходимыми профессиональными навыками	необходимыми профессиональными навыками	
не ориентирован на изменения	Ситуация 1	Ситуация 2	
ориентирован на изменения	Ситуация 4	Ситуация 3	

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

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

Задача управляющего, оказавшегося в подобной ситуации, состоит в том, чтобы повысить уровень мотивации работников на изменения, поиск новых сфер деятельности. Для этого он может прибегать к провоцированию смены ценностных ориентаций с помощью конфликтов. Стратегия работы с персоналом в этих условиях лежит в плоскости “принуждение — конфликт — подкрепление”. Либо управляющему удастся убедить работников в правильности предлагаемой им стратегической ориентации предприятия и наладить

нормальный рабочий контакт с подчиненными, либо не удастся и тогда остается лишь избавляться от “идейно противостоящих” работников.

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

Нередко эта ситуация совершенно справедливо рассматривается как кризисная в узком смысле. Персонал организации уверен, что все причины их сложного положения связаны с внешними факторами, на которые практически (по крайней мере у них) нет возможности влиять. Оценка собственных ресурсов (кроме финансовых и материально-технических) чаще всего неадекватно завышена. Как правило, в такой организации преобладает “технократическая ориентация”, отношение к ситуации как неблагоприятной, требующей борьбы с агрессивной средой за оставшиеся ресурсы. Такая организация внутренне отторгает любую ориентированность “на клиента”, любое изменение собственного поведения воспринимается как отступничество.

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

Задача руководителя в данной ситуации — противостояние манипуляциям со стороны персонала и постепенное введение конкурентных отношений между исполнителями в качестве организационной нормы. Это позволит “перехватить” инициативу в управлении и сформировать новую управленческую команду.

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

Такая ситуация может возникнуть в организации, в которой либо работают высокорефлексивные люди, либо есть сильный лидер, словам которого сотрудник верит и готовый пойти за ним.

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

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

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

Процесс управления трудовой деятельностью является элементом общей стратегии предприятия и необходим для того, чтобы упорядочить процедуру выполнения производственных функций каждым работником, объединить в единое целое вопросы стратегического управления и оперативной работы на уровне конкретного исполнителя. Эти цели вытекают из стратегического плана предприятия. Иными словами система управления персоналом направлена на установление связи между стратегиями, индивидуальными целями и критериями эффективности труда на всех уровнях иерархии производства.

Соответствие стратегии управления персоналом глобальной стратегии развития предприятия — важнейший аспект менеджмента персонала в рамках антикризисного управления предприятием. Наступательная или же оборонительная тактика управления предприятием в рамках антикризисной программы выдвигает определенные требования к характеристикам персонала и предполагает выделение особенностей следующих управленческих воздействий: отбор и расстановка кадров, вознаграждения и поощрения, оценка, развитие и обучение, перемещения и продвижения.

Принципы управления персоналом в рамках антикризисного менеджмента отражаются в следующих положениях:

1. Приведение в соответствие профессионально-качественного уровня персонала инновационным процессам предприятия.
2. Управление производительностью труда персонала.

3. Инновационная деятельность, подразумевающая интенсивную реализацию качественно новых подходов к технологиям, производству, продукции является одним из эффективных путей выхода из кризиса. Совершенствование управления персоналом также следует отнести к инновационным процессам. В свою очередь персонал, в частности управленческое звено, является одним из источников новшеств.

Управление производительностью труда персонала эффективно через воздействие на множество факторов, влияющих на производительность труда работников предприятия. Рассмотрим данные факторы:

- структурные (величина группы, членство, коммуникации);
- промежуточные (стиль руководства, процесс принятия решений);
- мотивационные (мотивация членов группы и группы в целом, состояние окружающей среды);
- переменные (характер задачи, стоящей перед группой, степень сложности и условия решения задачи);
- независимые (физическое расположение группы, взаимосвязь с другими группами);
- личностные (качественные профессиональные характеристики работников).

Динамика положительного роста качественного уровня факторов влечет за собой максимизацию производительности труда.

Практическое применение предложенного инструментария позволит эффективно управлять трудовым потенциалом предприятия в рамках стратегического антикризисного менеджмента.