

**Учреждение образования «Гомельский государственный
университет имени Франциска Скорины»**

**ИЗБРАННЫЕ ЛЕКЦИИ
по дисциплине «Антикризисное управление»
по теме «Организация деятельности по антикризисному
управлению персоналом»
для студентов специальности
«Государственное управление»**

**Автор-составитель:
Глухова И.В., ст. преподаватель**

Гомель 2015

ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО АНТИКРИЗИСНОМУ УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ

- 1 Основные мероприятия антикризисного управления персоналом.
- 2 Подходы к формированию антикризисной управленческой команды.
- 3 Способы преодоления различных барьеров при антикризисном управлении.
- 4 Антикризисные методы работы с кадрами.

1 Основные мероприятия антикризисного управления персоналом

Система антикризисного управления должна обладать особыми свойствами:

- гибкостью и адаптивностью, которые чаще всего присущи матричным системам управления;
- склонностью к усилению неформального управления, мотивацией энтузиазма, терпением, уверенностью;
- диверсификацией управления, поиском наиболее приемлемых типологических признаков эффективного управления в сложных ситуациях;
- снижением централизма для обеспечения своевременного ситуационного реагирования на возникающие проблемы;
- усилением интеграционных процессов, позволяющих концентрировать усилия и более эффективно использовать потенциал компетенции.

Деятельность по антикризисному управлению персоналом включает мероприятия:

- планирование деятельности по антикризисному управлению персоналом;
- реорганизация и снижение издержек на рабочую силу;
- создание системы информационного обеспечения антикризисного управления персоналом;
- формирование антикризисной управленческой команды (антикризисного штаба);
- формирование антикризисных оперативных групп;
- формирование готовности персонала к деятельности в условиях кризисной ситуации;
- внедрение антикризисных методов работы с кадрами.

Одной из важнейших функций антикризисного управленческого аппарата является разработка планов управления кризисными ситуациями. Спе-

специалисты в области антикризисного менеджмента считают, что такие планы способствуют минимизации негативного влияния кризисных ситуаций на дела организации, повышают ее чувствительность к изменениям во внешней среде, способствуют четкому определению и предотвращению негативных последствий.

Типовое содержание антикризисных планов зарубежных компаний:

- определение границ распространения кризисной ситуации;
- определение последствий кризисной ситуации и степень влияния этих последствий на деятельность компании;
- перечень мероприятий, которые необходимо осуществить при возникновении кризисной ситуации;
- последствия действий, предпринимаемых в особых условиях;
- функции центра по контролю выполнения работ в кризисной ситуации;
- определение персонального состава сотрудников оперативных антикризисных групп подразделений;
- комплекс мероприятий по обеспечению работы средствами связи.

В условиях нестабильной работы, когда производственные мощности не загружены и ограничены возможности перспективного планирования потребностей организации в трудовых ресурсах, возможно использование двух типов контрактов по найму рабочей силы:

- постоянные контракты с элитой (рабочие, мастера, специалисты и др.), т.е. с теми, кто работает в организации 10-15 лет независимо от загрузки производственных мощностей (их труд оплачивается высоко и регулярно);
- контракты на ограниченный период, т.е. на время роста загрузки производственных мощностей; контракты с этими работниками постоянно перезаключаются, и это примерно 30-40% рабочих кадров.

В процессе антикризисного кадрового планирования определяются:

- персонал, подлежащий безусловному увольнению в силу персональной профессионально-личностной непригодности;
- направления реорганизации службы административно-управленческого аппарата;
- подсистемы контроля деятельности административно-управленческого персонала;
- подсистемы обучения менеджеров новым методам профессиональной деятельности;

- программы перепрофилирования кадров в соответствии с изменениями деятельности организации;
- механизмы оплаты труда и социальной защиты наиболее ценного (элитного) и сокращаемого персонала организации;
- методы ослабления социально-психологической напряженности в коллективе;
- методы ускоренной психологической адаптации к работе в новых условиях для вновь принятых и уже работающих сотрудников.

Одним из важнейших инструментов комплексного подхода к планированию антикризисных направлений деятельности является **программно-целевое управление**. В программно-целевом управлении используют такие методы как ПЕРТ (сетевое планирование), ПАТТЕРН (дерево целей) и др.

Программно-целевое управление используют для решения многих задач, ориентированных на выход из кризиса, в том числе:

- обоснование целей, результата и средств их достижения;
- нахождение эффективных мер по достижению поставленных целей;
- определение приоритетных направлений (решающих звеньев) деятельности;
- выбор оптимальных мероприятий и исполнителей по решению проблем кризисной организации;
- согласование мероприятий по исполнителям, временем и ресурсам;
- мотивационное и стимулирующее сопровождение мероприятий;
- управление развитием работников как социальных индивидуальностей.

Некоторые важнейшие общие моменты целевых программ по выводу из кризиса:

- генеральная цель организации: упрочение своего положения на рынке, придание ему стабильного состояния;
- конкурентоспособность продукции и услуг;
- активное использование новых технологий и возможностей управления;
- эффективный финансовый менеджмент;
- управление рисками;
- использование современных информационных технологий для многовариантных расчётов в процессе принятия управленческих решений;
- создание новой социальной системы в организации с помощью стратегии сотрудничества;
- агрессивная инновационная политика.

Реорганизация и снижение издержек на рабочую силу

Одним из направлений выхода организации из кризиса является ликвидация недостатков в организационной структуре организации. В кадровой работе этот подход, как правило, находит свою практическую реализацию в реорганизации, связанной с ликвидацией структурных подразделений, деятельность которых не вписывается в стратегию выведения организации из кризиса. А это связано с оптимизацией численности персонала организации.

Классические правила работы с персоналом, которые необходимо соблюдать при проведении антикризисных мероприятий:

- сокращать в организационной структуре нужно уровни, а не рабочие места (сокращать те подразделения, без которых организация может обойтись), необходимо также укрепить кадровый резерв для высшего звена руководства организации;
- при сокращении следует учитывать взаимозависимость элементов организационной структуры и психологической поддержки персонала;
- не следует увлекаться масштабными сокращениями персонала, необходимо стремиться установить кадровую структуру, наиболее подходящую ситуации;
- периодически переоценивать кадровую структуру организации;
- целесообразно выделять, поддерживать и обучать работников, которые проявляют качества лидера и способности к управленческой деятельности;
- поддерживать образовательные программы, реализуемые в организации;
- проводить децентрализацию структуры управления, делегируя необходимые полномочия ключевым фигурам в аппарате управления и обеспечивая максимальную гибкость при разработке управленческих решений как на стратегическом, так и на оперативном уровне;
- сохранять ядро кадрового потенциала организации;
- продолжать набор персонала, поддерживать его профессиональный рост, особенно в жизненно важных и приоритетных для организации сферах деятельности.

Следует отметить, что результативными будут только те мероприятия, которые предусматривают реструктурирование самой организации, а также изменения в методах и способах работы с персоналом. В этом случае сокращение персонала выступает как временная мера с незначительными социальными последствиями.

Следующим этапом снижения затрат может быть снижение должностных окладов и премий, при этом уменьшение окладов необходимо сделать пропорциональным для всех категорий работников. В качестве одного из ва-

риантов снижения расходов используют сокращение продолжительности рабочей недели и рабочего дня.

В ситуации целесообразно проводить перезаключения контрактов с учетом специфики кризисной ситуации. В трудовых соглашениях должны быть предусмотрены возможности для работодателя, в том числе возможности использования механизма неполной загрузки рабочей недели, исключение каких-либо дополнительных обязательств со стороны администрации, первым делом, социальных льгот, за исключением предусмотренных трудовым законодательством.

2 Подходы к формированию антикризисной управленческой команды

Система информационного обеспечения системы управления персоналом – совокупность реализованных решений по объему, размещению и формам организации информации, циркулирующей в системе управления персоналом при ее функционировании.

Информационное обеспечение включает оперативную, нормативно-справочную, технико-экономическую информацию и систему документации. При проектировании и разработке информационного обеспечения системы управления наиболее актуальным является установление состава и структуры информации, необходимой и достаточной для принятой технологии управления. Основные требования к данной системе – широкое применение ЭВМ, передовых информационных технологий, математических методов и моделирования. Основу информационной системы должен составлять единый массив, отражающий информацию о каждом работнике, его окружении и внешних по отношению к нему условиях работы, что, в свою очередь, требует определенной организации информации и методов оперирования с массивом данных. При оценке подобной информации используют качественные показатели: информация избыточна, информация недостаточна, информация достоверна, ценность информации.

Кризисная коммуникация протекает в особых условиях, которые должны учитываться при разработке систематики воздействия. Некоторые из них:

- резкое сокращение числа управляемых параметров;
- смещение в сторону базисных потребностей по шкале А. Маслоу;
- возрастание роли информации вообще из-за отсутствия четкой и понятной всем интерпретации происходящих событий;
- изменение каналов коммуникации, переход от официальных в сторону неофициальных каналов;
- создание своих собственных систем обеспечения жизнедеятельности и безопасности, поскольку принятые системы перестают работать адекватно.

Методы обеспечения обратной связи в кризисных условиях

Шеф идет «в народ». Руководитель организации, особенно крупной, не всегда владеет полной и достоверной информацией о деятельности ее подразделений и из-за нехватки сведений не может объективно оценить обстановку «на местах». Казалось бы, и связь с линейными менеджерами налажена хорошо, и на совещаниях они выступают активно, но вот выявить проблемы работы, узнать о трудностях и чаяниях персонала все равно не удается. Происходит это потому, что руководители среднего звена зачастую преподносят шефу только хорошие новости и выгодную им информацию, а о проблемах предпочитают умалчивать, опасаясь начальственного гнева. Непосредственное общение с персоналом «через голову» линейного руководителя нередко помогает получить более объективную картину происходящего. Любому руководителю необходимо периодически «выходить в народ», чтобы иметь свежее и точное представление о событиях, происходящих в организации.

Ящик для предложений. На видном месте вывешивается ящик, в который сотрудникам предлагается бросать письма с предложениями по улучшению условий труда, отношений в коллективе, деятельности компании в целом, а также откровенными рассказами «о наболевшем».

«Горячая линия». Это предоставление сотрудникам возможности быстро задать вопрос по проблемной ситуации и получить на него быстрый ответ. «Горячая линия» может быть телефонной и электронной. В антикризисном штабе, телефонный номер которого известен каждому сотруднику, в течение рабочего дня собирается информация «из первых рук». С помощью метода фиксируется ситуативная информация по точечным конкретным проблемам.

В процессе выполнения мероприятий антикризисного управления следует сформировать антикризисную управленческую команду. При возникновении кризисной ситуации она должна обеспечить непрерывную оценку ситуации, оценку потребности в информации, оценку инициатив, связанных с общим управлением кризисной ситуацией, принятием решений и коммуникациям.

Антикризисная управленческая команда должна включать в свой состав руководителей и специалистов, объединенных общими интересами и целями, которые связаны с оздоровлением и посткризисным развитием организации. Специалисты команды, которая создается, должны владеть искусством решения проблем в процессах антикризисного управления, иметь навыки практических методов эффективного управления в условиях риска и неопределенности.

При создании команды необходимо выполнить ряд условий.

Первое условие, как уже было отмечено выше, это наличие общей цели и общих интересов членов антикризисной команды.

Второе условие, определяющее состав команды, это наличие в ней людей трех категорий, а именно: адаптивных менеджеров, способных адаптироваться к изменениям во внешней среде и нововведениям в самой организации; квалифицированных специалистов, способных решать организационно-технологические, экономические и финансовые задачи инновационного и антикризисного характера; маркетологов, которые владеют информацией, связями, профессиональными знаниями и навыками.

В состав антикризисной команды должны войти люди, выполняющие особые роли, которые не совпадают с их профессиональной направленностью. Их называют генераторами идей, аналитиками, критиками и др. Руководитель имеет возможность, если это необходимо, приглашать экспертов-специалистов со стороны и давать соответствующие поручения специальным службам.

Третье условие – готовность к командной работе.

Наиболее сложный момент в организации работы антикризисной команды – это организация продуктивного общения, что исключило бы бесплодные дискуссии. Существуют специальные методы организации работы в команде, которые включают обучение антикризисной команды управленческим технологиям. Для выработки навыков групповой работы необходимо практиковать проведение специальных учебных деловых игр, инновационных аналитических семинаров и др.

Таким образом, задача руководства организации при создании антикризисной команды заключается в:

- выявлении менеджеров и специалистов, профессионально пригодных и готовых к командной работе по оздоровлению ситуации;
- приведении в согласование личных интересов членов команды и личных целей организации;
- организации ускоренной целевой подготовки менеджеров и специалистов, ориентированных на решение определенных задач программы оздоровления;
- выявлении расхождений в профессиональной оценке проблем и путей их решения, использование механизма согласования и коллективного процесса принятия решений;
- мобилизации членов команды на достижение общих целей выживания и развития организации.

При формировании команды используются индивидуальные и совещательные формы работы, воспитательные, экономические и организационные

методы воздействия. В случае немотивированного противодействия отдельных лиц целесообразно их исключение из состава команды, вплоть до расторжения трудового договора.

Формирование оперативных антикризисных групп

В процессе реализации мероприятий антикризисного управления необходимо сформировать систему оперативных антикризисных групп специалистов и управленческих работников. Это обусловлено тем, что необходимо быстро передавать информацию во все звенья организации и руководству.

Целесообразно иметь собственные оперативные группы внутри каждого подразделения организации, а связь между ними построить по типу «звезда», центром которой является головной антикризисный штаб (антикризисная команда), аккумулирующий информацию и принимающий стратегические решения.

Функции оперативных антикризисных групп:

1. Профилактика кризисных ситуаций.

Профилактика кризисных ситуаций предусматривает, прежде всего, организацию контроля показателей деятельности подразделения, мониторинг профессиональных и социальных проблем работников и обеспечение здорового морально-психологического климата в коллективе.

Профилактика кризисных ситуаций включает:

– специальный мониторинг и ситуационный анализ, связанный с определением вероятных источников и зон риска. Следует выявить основные факторы риска, выявив их взаимосвязь друг с другом и влияние на общее состояние организации. Необходимо решить, какие факторы организация в состоянии выдержать, а влияние которых необходимо уменьшить. Между рисками и причинами возникновения кризисных ситуаций существует причинно-следственная связь: риск является следствием некоторой причины, которая в свою очередь является следствием другой причины и т.д. Развитие событий по схеме «риск – причины – кризисная ситуация – нежелательные последствия» – это логический процесс реализации потенциальной опасности возникновения кризиса и получения реального ущерба (последствия);

– разработка системы мер по предотвращению рисков, причин и собственно кризисных явлений;

– заблаговременное устранение возможных рисков и причин возникновения кризисной ситуации – «расшивка узких мест организации» (своевременный отказ от продукции, не пользующейся спросом, закрытие энергоемких производств, своевременное повышение качества существующего профессионального инструментария персонала и др.);

– подготовка к действиям в условиях неизбежных и вероятных кризисных ситуаций при невозможности устранения их причины (уменьшение риска и ослабление последствий за счет компенсационных мер, в том числе в создании запасов и резервов, обеспечение надлежащим профессиональным инструментарием работников и др.).

2 Деятельность в кризисных ситуациях. Она предусматривает непосредственное реагирование на возникновение кризисной ситуации, то есть действия, направленные на ликвидацию кризисной ситуации и предотвращения убытков. Такая деятельность включает решения антикризисного штаба, сбор информации, проведение разъяснительной работы среди персонала и мобилизацию кадрового потенциала каждого подразделения организации. Информация, которая необходима для принятия рациональных решений в условиях кризисной ситуации, часто искажается. При организации процесса сбора и подготовки информации внутри антикризисных оперативных групп необходимо принять следующие меры:

- улучшить качество информации: качество принимаемых решений, в основном зависит от надежности поступающих данных;
- улучшить качество групповых решений путем организации обсуждения проблемы с учетом различных точек зрения, чтобы снизить вероятность диктата лидера;
- повысить способность быстрого реагирования на информацию путем постоянных тренингов.

3 Посткризисная деятельность. Она направлена на смягчение и устранение последствий кризисной ситуации за счет компенсационных и воспроизводственных мероприятий и стабилизацию эффективной деятельности персонала.

Очевидно, что в процессе формирования оперативных антикризисных групп, отбор персонала должен проводиться с использованием строгих критериев, позволяющих прогнозировать надежность их функционирования в кризисных ситуациях. В качестве основных критериев, можно использовать модель антикризисного типа руководителя и степень психологической совместимости потенциальных кандидатов. Обеспечение эффективной деятельности в кризисных ситуациях предъявляет дополнительные требования к состоянию здоровья работников и делает необходимым контроль данного фактора.

3 Способы преодоления различных барьеров при антикризисном управлении

Эффективное управление персоналом в условиях кризисной ситуации зависит от успешного преодоления информационных, психологических барьеров и барьеров власти, возникающих в связи с отсутствием практического опыта антикризисного управления в организации.

Информационный барьер.

Наличие достоверной и актуальной информации не может исключить кризисную ситуацию, если для принятия решений используют информационные комплексы большого объема, исключающие возможность непосредственного анализа их человеком. Возникают так называемые информационные барьеры, затрудняющие объективный и оперативный анализ информационных комплексов большого объема. Для обеспечения результативных антикризисных действий необходимо иметь ясное представление о вероятном состоянии среды, в которой окажется предприятие в будущем. Однако, сложившиеся на предприятиях информационные системы и технологии работы с информацией слабо приспособлены к отслеживанию и прогнозированию кризисных тенденций, ибо изначально были ориентированы на стабильные внешние условия, что и создает так называемый информационный барьер. Методы изучения и анализа внешней среды можно рассматривать как своеобразный фильтр, через который должна пройти внешняя информация, прежде чем поступить в организацию. Ошибка в выборе метода изучения внешней среды предприятия может стать причиной стратегической близорукости и привести к отсроченным реакциям на внешние изменения в условиях деятельности предприятия.

Для преодоления информационных барьеров и уменьшения информационной нагрузки применяют различные технологии, к числу которых относятся информационные. Это и определяет информационно-технологический аспект антикризисного управления как применение информационных технологий для уменьшения объема комплекса управленческой информации при сохранении его информативности, повышении качества управленческой информации и повышении наглядности.

Основные этапы этого процесса:

– организация сбора данных. При этом большие разрозненные наборы первичных данных уменьшаются количественно при сохранении или даже увеличении информативности за счет организации в интегрированные и стратифицированные модели, что приводит к созданию информационных ресурсов;

– обработка полученных информационных ресурсов при помощи информационных технологий. На основе обработки формируют управленческие модели, альтернативы или информационные модели поддержки принятия решений. Эти модели имеют не только меньший объем, но и разнообразные формы представления, например, в виде деловой графики, картографических моделей, трехмерных визуализаций.

Таким образом, информационно-технологический аспект управления, применяемый в информационном менеджменте, снижает информационную нагрузку при управлении и помогает осуществлять антикризисное управление.

Психологический барьер

Психологический барьер возникает вследствие того, что большинство управленцев работают эффективно, когда прогнозная информация согласуется с их прошлым опытом. Прогноз, противоречащий их опыту, они обычно считают необоснованным и игнорируют его в своих действиях, что является ошибкой. Последовательный ряд ранее достигнутых успехов приводит к формированию у управленцев стереотипных моделей принятия решений и действий. Эти стереотипы принимают в расчет в основном опыт прошлого, что становится серьезным препятствием в понимании новых реальностей.

Процессы антикризисного управления связаны с высоким уровнем неопределенности и незначительности контроля ситуации. В этом случае интуиция ценится выше формальной логики и опыта, а эффективными являются нестандартные действия и даже парадоксальные действия.

Под психологическими барьерами межличностного общения подразумеваются как осознаваемые, так и неосознаваемые трудности и препятствия (общепсихологического и социально-психологического характера), которые возникают между индивидами, вступающими друг с другом в психологический контакт.

Барьеры психологические (от франц. *barrière* – преграда, препятствие) – специфические психологические состояния личности, которые не позволяют ей занять активную позицию и реализовать тот или иной вид деятельности и общения. Эти психические состояния, как правило, связаны с неадекватно острыми отрицательными переживаниями по поводу конкретных проблем и актуальных ситуаций. Психологические барьеры субъективно переживаются личностью как серьезные трудности в организации коммуникативных связей и взаимоотношений и сопровождаются чувством самонеудовлетворенности, самонеприятием, неоправданно заниженными самооценкой и уровнем притязаний. Это приводит к внутриличностным конфликтам, патологическому страху, стыду, тревоге и чувству необоснованной вины.

Функции психологических барьеров:

- психологическая защита (защита интересов, ценностей и автономии личности или общности);
- стимулирующая (может выступать фактором развертывания внутреннего потенциала личности и общности за счет мобилизации их собственных ресурсов);
- консервативная («замораживание», торможение духовного потенциала личности), при повышенной рефлексивности и чрезмерном самоанализе развивается замкнутость.

Традиционно в социальной психологии и социальной психологии личности различают:

– коммуникативные барьеры. Коммуникативный барьер напрямую связан с теми трудностями, которые возникают у личности, прежде всего, при планировании и организации ею актуального общения. На практике подобные барьеры чаще всего имеют место при прохождении той или иной информации через многочисленные передаточные звенья в коммуникационных сетях организации. Это может носить характер фильтрации, либо блокирования информации. Под фильтрацией понимается сознательное либо неосознанное искажение входящего сообщения передаточной инстанцией. Аналогичные искажения происходят и при прохождении информации «снизу вверх». Блокирование означает полное перекрытие коммуникативного канала. Примером может служить «синдром гонца, доставившего дурные вести», когда руководству не докладывается информация негативного характера, дабы избежать «снятия голов». Количество коммуникативных барьеров в организации является показателем степени ее бюрократизации;

– смысловые барьеры. Смысловой барьер связан с взаимонепониманием между людьми, так как для них одно и то же событие или явление имеет различный смысл. При этом, как правило, значение, например, слов просьбы или приказа понятно обеим общающимся сторонам, но несовпадение смыслов приводит к разрушению взаимодействия, обуславливает непродуктивность контакта, закладывает основы возможного межличностного конфликта. Практически невозможно назвать ту сферу взаимодействия людей, которая была бы гарантирована от смысловых барьеров. В то же время наиболее часто смысловые барьеры возникают в отношениях типа «руководитель – подчиненный» и «подчиненный – руководитель». Смысловое недопонимание принимает особо острые формы и приводит к особенно болезненным последствиям в обстоятельствах кардинальной смены социальных ориентиров в социуме, деформации ценностной системы общества.

Барьер власти.

Власть – это способность менеджера распоряжаться предоставленными ресурсами (материальными, трудовыми, финансовыми и др.), влиять на действия и поведение людей, с помощью воли, авторитета, права, насилия. Она может относиться к индивиду, группе людей или организации в целом. Определение власти как организационного процесса: «Власть – это потенциал, который есть у его пользователя, между пользователем власти и тем, к кому она применяется, существует взаимозависимость; пользователь власти имеет некоторую свободу действий».

Любая власть имеет границы. Концентрации власти в антикризисном менеджменте ставятся барьеры. Объем власти в «одних руках» ограничен:

- должностными обязанностями, делегированием полномочий, правовыми нормами;
- границами самой организации;
- возможностью унижить находящихся у власти – обычно не уважают тех, кто находится у власти, но продолжают покорно следовать их распоряжениям;
- временем и силами;
- границами признания власти последователями лидера или другими людьми.

Психологические барьеры и барьеры власти создают, как правило, конфликты в кризисной организации. Способы их устранения – способы разрешения конфликтов в кризисной организации (см. тему «Конфликты в кризисной организации и их разрешение»).

Существует два основных приема структурирования информации в деловом взаимодействии: правило рамки и правило цепи.

Правило рамки заключается в том, что начало и конец любого делового разговора должны быть четко очерчены, заключены в рамку, которая как раз и задает структуру. В начале, как правило, сообщаются цели и намерения, перспективы и ожидания, возможные результаты; в конце должны быть подведены итоги, сделаны выводы по поводу реализованных или нереализованных надежд и ожиданий, показана ретроспектива. Это правило способствует не только лучшему пониманию и восприятию информации, но и ее запоминанию, поскольку существует психологический феномен: лучше всего люди запоминают начало и конец, причем начало способствует возникновению симпатии или неприязни, что, в свою очередь, влияет на слушание и доверие к партнеру. Конец, завершающий информацию, остается в памяти, следовательно, сформулированные выводы в конце выступления и есть то основное, что обычно запоминается аудиторией.

Правило цепи в отличие от правила рамки, направленного на «внешнее» структурирование общения, определяет «внутреннее» структурирование, задавая строение информации как бы изнутри. Речь идет о том, что необходимая для анализа проблемы информация не должна представлять собой бесформенную грудку разнообразных сведений, разношерстных по форме и содержанию. Необходимые сведения следует выстроить соответствующим образом, как бы соединить в цепь по каким-либо признакам. В зависимости от предпочитаемых признаков способы соединения информационных цепочек могут быть различными: в одних случаях это «во-первых», «во-вторых», «в-третьих», и так далее; в других информацию можно выстроить так: сначала сказать самое главное; затем изложить основное, следующее по значимости; далее сообщить менее важную информацию.

Личностно-психологические барьеры, возникающие в процессе взаимодействия, могут определять также проблемы психологического климата организации, ее систему ценностей, предубеждения и негативные установки друг против друга. Неумение слушать и слабая стрессоустойчивость, неумение управлять своими эмоциями, неэстетичный или неприятный внешний вид собеседника — все это может порождать психологические барьеры, способные возникать до начала взаимодействия (неприятное первое впечатление), во время контакта (неадекватная реакция, неприятная мимика и прочее) и после завершения общения.

4 Антикризисные методы работы с кадрами

Формирование готовности персонала к действиям в условиях кризисов

Решение проблемы готовности персонала к действиям в условиях кризисных ситуаций базируется на концепции создания психологического комфорта. Это предполагает достижение такого состояния персонала, при котором возникает соответствие средств и условий труда функциональным возможностям работников. Готовность к действию – это активно-действенное состояние личности, отражающее состояние задачи и условий ее выполнения.

К факторам готовности персонала к действиям в условиях кризисной ситуации, относят: содержание задачи, обстановку, мотивацию трудовой деятельности, самооценку подготовленности, личный опыт и умение мобилизоваться, умение самонастраиваться. Формула готовности: «Должен – хочу – могу».

Работу по формированию готовности персонала в условиях кризиса разбивают на этапы:

1 Психодиагностика персонала (исследование личностно-поведенческих составляющих персонала и использование его результатов при разработке антикризисных программ и мероприятий, корректирующих поведение персонала).

2 Обучение персонала (повышение качества профессионального инструментария работников, психологические тренинги на готовность к неожиданным ситуациям, коммуникационные тренинги на готовность к взаимодействию в напряженных ситуациях, использование современных информационных технологий управления, развитие внутриорганизационных сетей, моделирование возможных кризисных ситуаций).

3 Подготовка персонала (разработка кадровых антикризисных программ и мероприятий, установление приоритетов кадровой политики в условиях кризиса, разработка и апробация комплекса возможных действий).

4 Внедрение мероприятий (оперативный и стратегический контроль).

Планирование мероприятий по формированию готовности персонала к деятельности в условиях кризиса целесообразно начинать с комплексного психодиагностического обследования персонала по направлениям:

1 Изучение личностно-поведенческих составляющих работников:

- построение карты интересов и мотивационных профилей;
- прогноз поведения персонала в экстремальных ситуациях;
- выявление лиц с девиантным (отклонение) поведением;
- анализ первоочередных потребностей персонала (например, потребности в достижениях, во власти и статусе, признании, защищенности, общении и др.);
- определение у персонала стремление к лидерству или к подчиненности;
- определение степени личной конфликтности и построение профиля стратегий поведения, выявление индивидуальных стратегий.

2 Исследование индивидуально-психологических и психофизиологических составляющих:

- построение «эмоционально-волевого» портрета сотрудника;
- выявление фобий (страхов, комплексов), определение уровня стрессоустойчивости;
- определение характеристик внимания, памяти, интеллектуальных особенностей персонала.

3 Исследование социально-психологических составляющих: диагностика и коррекция психологического климата в коллективе:

- выявление формальной и неформальной структуры;
- выявление зон «повышенной опасности», конфликтогенных зон, исследование групповой динамики, построение комплексного социально-психологического профиля персонала;
- исследование распределения информационных потоков в организации (тайны в организации, носители неформальной информации и др.);
- определение места сотрудника в социально-психологической структуре коллектива;
- определение степени влияния сотрудника с целью выявления ключевых точек для воздействия на коллектив.

4 Исследование специфики системы принятия управленческих решений и степени ответственности менеджеров:

- личностная управленческая концепция;
- стиль управления и взаимодействия;
- ситуационные особенности принятия решения;
- система распределения ответственности, делегирования полномочий.

5 Минимизация рисков, связанных со степенью психологической надежности персонала:

- подбор персонала с высокой степенью надежности по заданным критериям;
- создание эффективной команды с высоким уровнем корпоративного взаимодействия;
- прогнозирование реакции и средств поведения в экстремальных ситуациях;
- проведение психологической подготовки к переговорам, совещаниям, конференциям.

6 Проведение оперативной психодиагностики управленческого персонала, включая бесконтактную диагностику первых лиц.

7 Обеспечение психологически грамотных контактов с существующими партнерами и психологическое сопровождение переговоров:

- психологическая подготовка к проведению переговоров;
- распределение ролей среди участников;
- подведение итогов переговоров.

8 Противодействие и защита от манипулятивного психологического воздействия:

- определение характера влияния, его источника;
- создание психологической защиты от воздействия;
- активное противодействие манипулятивного воздействия и др.

9 Психологическая подготовка персонала к действиям в условиях форс-мажорных обстоятельств: объективно природных (землетрясение, наводнение и др.), социальных (забастовки и др.), психологические (шантаж и др.)

10 Корпоративный психоанализ «фирменных» страхов и опасений.

11 Психологическое консультирование руководителя по вопросам безопасности и управления персоналом

Результаты комплексного психодиагностического обследования персонала являются информационной базой для разработки антикризисных про-

грамм и мероприятий, в том числе и системы антикризисного управления персоналом организации в целом.

Наиболее распространенные методы работы с кадрами в режиме антикризисного управления:

Метод адаптивных изменений. Конфликты разрешаются посредством компромиссов, сделок и перемещений в руководящем составе. Этот метод дает возможность осуществлять изменения в условиях, когда у сторонников изменений нет административной власти, но есть сильная мотивация к внедрению нововведений и сформирован соответствующий образ мышления.

Метод принудительных организационных изменений. Предусматривает использование силы. Процесс дорогостоящий и не желательный в социальном плане, но дающий преимущества в период кризиса стратегического реагирования. Использовать можно в условиях острого дефицита времени.

Метод управления сопротивлением изменениям. Администрация находится в кризисной ситуации, если изменения во внешней среде угрожают существованию администрации. Когда наступает кризис, сопротивление обычно уступает место поддержке. В подобной ситуации задача руководства – не борьба с сопротивлением, а принятие мер по предупреждению паники. О первых признаках выхода из кризиса свидетельствует возобновление сопротивления.

Кризисный метод. Когда кризис неизбежен, руководители, осознающие это ранее других, могут предпринять следующие действия:

- постараться убедить работников в неизбежности кризиса и принять предупредительные меры;
- не заикливаться на неизбежности кризиса, готовить себя к роли «спасателя», когда кризис наступит;
- до наступления настоящего кризиса создать искусственный, придумав внешнего «врага», угрожающего существованию предприятия. Нужно помнить только, что искусственный кризис необязательно должен превратиться в реальный;
- выбрать метод управления сопротивлением.

Таблица 1 – Методы работы с кадрами в режиме антикризисного управления в организации

Метод	Условия применения	Достоинства	Недостатки
Адаптивных изменений	Небольшая срочность	Слабое сопротивление	Длительность получения

Принудительных организационных изменений	Большая срочность	Быстрота изменений	Большое сопротивление
Управление сопротивлением	Средняя срочность	Слабое сопротивление, подгонка к моменту	Риск неудачи, сложность
Кризисный	Угроза существованию	Слабое сопротивление	Жесткий дефицит времени

В процессе диагностики состояния, выбирая конкретный метод, кроме указанных областей эффективного их применения, необходимо учитывать два основных параметра:

- временной горизонт (степень сложности организационных нововведений, имеющихся временных ресурсов для их успешной реализации);
- профессиональную, психологическую, техническую готовность персонала к стратегически важным изменениям на предприятии.

Сопротивление контролируется по минимуму с помощью «стартовой площадки». Затем последовательно применяется мотивация. Далее в ходе планирования разрабатывается процесс внедрения изменений. Сопротивление находится под контролем в течение всего процесса изменений.

Практика реструктуризации бизнеса показывает, что внимание менеджеров должно быть сосредоточено на двух аспектах освоения нововведения:

1 Управление изменениями. Любая организация находится в процессе непрерывных изменений, так как в противном случае ее способность к выживанию в динамичной обстановке ставится под угрозу. Изменения в одних организациях происходят целенаправленно, на базе систематически разрабатываемых концепций запланированных усовершенствований, в других – носят скорее неформальный и адаптивный характер.

2 Снижение противодействия запланированным изменениям. Бесконфликтное введение изменений в условиях сотрудничества всего коллектива является скорее исключением, чем правилом. По-разному оцениваются изменения со стороны высшего руководства предприятия (для него это новые шансы) и со стороны остальных сотрудников (для них перемены могут быть опасны). Каждый сотрудник при выборе модели поведения в условиях изменений сталкивается со следующими факторами:

- страх перед неизвестным. Такое состояние побуждает большинство людей к поиску иных способов решения проблемы. Чаще всего в этих поисках предпочтение отдается привычному;

– потребность в гарантиях, особенно когда под угрозой находится собственное рабочее место. При неопределенности возникает чувство незащищенности, которое порождает потребность в обеспечении безопасности. Из теории иерархии потребностей А. Маслоу известно, что потребность в безопасности относится к категории первичных. Иными словами, потребность в гарантиях неминуемо испытывает любой работник, оказавшийся участником процесса изменений на предприятии;

– невовлеченность в преобразования лиц, затрагиваемых переменами, – неприятие перемен, предлагаемых руководством, как чужих, навязанных «сверху», без учета особенностей работы на данном рабочем месте или в данной должности, хотя такие лица лучше других представляют себе эффективные способы выполнения новых функциональных обязанностей;

– недостаток ресурсов и времени из-за оперативной работы, что тормозит перемены, которые не могут быть реализованы между делом. Речь идет о стратегическом планировании изменений на предприятии как работе особой категории. Подобная деятельность эффективна лишь при определенной организации, временных ресурсах, применении специального инструментария, обладании специальными знаниями. В связи с этим несоответствие вопросов, поставленных перед работником, уровню его компетенции вызывает отторжение самой идеи перемен;

– прошлый отрицательный опыт, связанный с проектами изменений. Известно, что практически в любой организации имеется опыт незавершенных проектов и негативный груз такого опыта. Более того, известны случаи, когда провозглашенные в начале реализации проекта цели не достигались, мало того, в итоге результаты были противоположны ожидаемым. Такой опыт порождает недоверие к ожидаемым результатам запланированных мероприятий.

Таблица 2 – Методы преодоления сопротивления организационным изменениям

Метод	Предпосылки сопротивления	Достоинства	Недостатки
Обучение и предоставление информации	Недостаток информации, ее недостоверность или неправильная интерпретация	Если удастся убедить сотрудников в необходимости мероприятия, они активно участвуют в преобразованиях	Требует много времени, если нужно охватить большое число сотрудников
Привлечение к участию в проекте	Дефицит информации у инициаторов проекта относительно программы изменений и предполагаемого сопротивления	Участники заинтересованно поддерживают изменения и активно предоставляют релевантную им информацию для планирования	Требует очень много времени, если участники имеют неправильное представление о целях изменений
Стимулирование и	Сложность индиви-	Предоставление по-	Требует много вре-

поддержка	дуальной адаптации к отдельным изменениям	мощи при адаптации и учет индивидуальных пожеланий облегчают достижение целей изменений	мени, а также крупных расходов, что может привести к неудаче проекта
Переговоры и соглашения	Некоторые группы руководителей предприятия опасаются в результате изменений потерять свои привилегии	Стимулирование и обмен на поддержку может оказаться относительно простым способом преодоления сопротивления	Часто требует больших расходов и может вызвать претензии у других групп
Кадровые перестановки и назначения	Несостоятельность других тактик влияния или недопустимо высокие затраты по ним	Сопротивление относительно быстро ликвидируется при невысоких затратах	Создается угроза будущим проектам из-за недоверия затрагиваемых лиц
Скрытые и явные меры принуждения	Острый дефицит времени или отсутствие соответствующей властной базы у инициаторов изменений	Угроза санкций заглушает сопротивление, делает возможной быструю реализацию проекта	Связан с риском, порождает стойкую озлобленность по отношению к инициаторам, пассивное сопротивление возможной переориентации проекта

Предприятиям приходится работать в условиях нестабильности внешней среды. Снять эту неопределенность, имеющую системный характер, руководителям не под силу, но возможно ее частичное преодоление. В такой обстановке наиболее эффективными, как показывает практика, являются **сценарные методы**. Суть этих методов состоит в формировании многовариантного набора альтернативных действий в различных ситуациях, в которых в будущем может оказаться организация, и построении новых стратегий его развития.

Анализ практики работы ряда организаций показывает, что в настоящее время участились заказы на разработку новой идеологии фирмы с полной трансформацией (смена формы собственности, изменение круга партнеров, поставщиков, покупателей) и формированием новой организационной структуры, что очень важно для выживания любого предприятия в существующих условиях.

Таблица 3 – Негативные последствия работы с персоналом в условиях кризиса в организации

Мероприятие	Результат
-------------	-----------

Реализация программ добровольного увольнения персонала, в том числе вследствие ухода на пенсию пожилых работников	Риск потери квалифицированных кадров, без которых предприятие не сможет нормально работать
Механическое сокращение или временное освобождение от работы определенной части работников во всех структурных подразделениях	Неравномерное распределение рабочей силы на участках
Свертывание программ обучения персонала и повышения квалификации	Глубокие стрессы у работников, оказавшихся в условиях реорганизации на новых рабочих местах
Резкое и существенное сокращение персонала	Нарушение технологических процессов. Необходимость возвращения уволенных на рабочие места или найм других работников и, как следствие, – конфликты, подрыв авторитета руководителя
Введение жесткой регламентации трудовых процессов и строгая отчетность перед руководством вместо широкого вовлечения работников в разработку и реализацию конкретных мер по выводу предприятия из кризиса	Отчуждение коллектива от антикризисного управления и снижение мотивации к труду

Кроме того, в условиях кризисных ситуаций при работе с персоналом могут возникнуть и другие негативные последствия:

- неверие в устойчивость организации у части персонала, может вызвать текучесть и потерю кадрового потенциала;
- проблема сопротивления персонала изменениям и реорганизации, необходимым для разрешения кризисной ситуации;
- инертность персонала, не желающего изменять существующее положение;
- ухудшение социально-психологического климата в коллективе.