

ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В СИСТЕМЕ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Селюк И.И., Ивасенко А.Г.

Сибирский государственный университет путей
сообщения, Новосибирск, e-mail: Ya_shka@ngs.ru

Методы формирования кадровой политики в условиях кризиса на предприятии направлены на преодоление сопротивления изменениям со стороны персонала. Рассмотрим наиболее распространенные методы работы с кадрами в режиме антикризисного управления.

При использовании метода адаптивных изменений конфликты разрешаются посредством компромиссов, сделок и перемещений в руководящем составе. Этот метод дает возможность осуществлять изменения в условиях, когда у сторонников измене-

ний 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 нежелательный в социальном плане, но дающий преимущества в период кризиса стратегического реагирования. Использовать можно в условиях острого дефицита времени.

При использовании метода управления сопротивлением предполагается, что в момент наступления кризиса, 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.

Сравнение методов преодоления сопротивления

Метод	Условия применения	Преимущества	Недостатки
1. Принудительный	Большая срочность	Быстрота изменений	Большое сопротивление
2. Адаптивный	Небольшая срочность	Слабое сопротивление	Медленность
3. Кризисный	Угроза существования	Слабое сопротивление	Жесткий дефицит времени. Риск неудачи
4. Управление сопротивлением	Средняя срочность	Слабое сопротивление	Сложность
5. Сочетание приемов	Сочетание	Адаптивность к условиям	Сложность в управлении

Кризисный метод предполагает, что в случае, когда кризис неизбежен, руководители, осознающие это ранее других, должны 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.

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.

Сравнительная характеристика описанных методов приведена в таблице.

Сутью кадровой политики предприятия является работа с персоналом, соответствующая концепции развития данного предприятия. Цель кадровой политики – обеспечение оптимального баланса сохранения и обновления кадров в соответствии с потребностями предприятия и состоянием рынка труда.

Список литературы

1. Ивасенко А.Г., Никонова Я.И., Цевелев В.В. Теория менеджмента: организационное поведение: 100 экзаменационных ответов (учебное пособие) // Международный журнал экспериментального образования. – 2013. – № 5. – С. 153-154.
2. Ивасенко А.Г. Антикризисное управление: учебное пособие / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, М.В. Каркавин. – М.: КНОРУС, 2010.
3. Разработка управленческих решений: учебное пособие / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, Е.Н. Плотнокова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: КНОРУС, 2008. – 168 с.

МЕХАНИЗМЫ КОНФЛИКТОЛОГИИ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ

Соян А.Ш., Ивасенко А.Г.

Сибирский государственный университет путей
сообщения, Новосибирск, e-mail: Ya_shka@ngs.ru

Существование и развитие всякой организации связано с постоянным возникновением и разрешени-

ем противоречий в борьбе различных сил как внутри, так и вне ее. Иногда противоречия принимают настолько острый характер, что переходят в конфликт. В ракурсе человеческого фактора одной из центральных функций антикризисного управления является прогнозирование возможных конфликтов в организации и их предупреждение, нахождение объединительных мотивов для консолидации членов коллектива на решение задач развития и процветания.

С социально-психологической точки зрения конфликт – это возникшее в сфере общения резкое несоответствие между ожиданиями одних и конкретными действиями других, это противоборство, столкновение взглядов, интересов, позиций в социальной и личной жизни. Конфликт (от лат. *conflictus* – столкновение) представляет собой предельный случай обострения противоречий.

Современный менеджмент признает, что далее в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но и желательны. Считается, что во многих ситуациях конфликт помогает увидеть разнообразие точек зрения, большее число проблем, альтернатив их решения и т.д. Здесь речь идет о сотрудничестве, при котором руководители и подчиненные имеют возможность высказать свое мнение. В итоге дискуссия приводит к выработке взаимовыгодного и наиболее правильного решения. Подобное столкновение мнений тоже является конфликтом, но не разрушительным (деструктивным), а созидательным (конструктивным).

Конфликт может выполнять и позитивную, и негативную функцию, иметь и отрицательные, и положительные последствия в зависимости от того, насколько внимательно относятся к конфликтам руководители и насколько умело им управляют.

Следует также отметить положительную функцию конфликта, которая заключается в том, что он сигнализирует о неблагополучии в организации.

Наиболее опасным негативным последствием конфликта является его затягивание и нагнетание в организации таких взаимоотношений, которые в сочетании с другими факторами (экономическими, политическими и др.) могут привести к созданию кри-