

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. Плотникова. – 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-

зисной ситуации. Конфликт может спровоцировать в организации кризис, а тот, в свою очередь, неизбежно создает почву для конфликтов.

Конфликт не есть нечто исключительное, не синоним конфронтации, а способ преодоления противоречий, способ взаимодействия сложных систем, вид общения через состязание. Но если конфликты возникают слишком часто, а решение их затягивается, это свидетельствует о наличии в организации серьезных проблем, которые следует диагностировать и найти их решение.

В теории конфликтов рассматриваются такие понятия (категории), как природа конфликта, типы, стадии, конфликтная ситуация, инцидент, психологический климат. Природа конфликта является предметом исследования ученых, и во взглядах на нее обнаруживаются различные подходы, например инстинкт враждебности, выявление конфликтных интересов и др.

Управление конфликтами является важной составной частью процесса регулирования социально-производственных отношений в организации. Это одно из условий антикризисного управления. Для того чтобы реализовать его на практике, необходимо:

- осознание менеджерами вероятных предпосылок и причин возникновения конфликтных ситуаций;
- понимание механизма развития конфликта как процесса;
- умение применять в практике управления методы разрешения конфликтов.

При разрешении конфликтов на практике действия, как руководителей, так и других членов трудового коллектива будут зависеть от конкретной ситуации, подход к разрешению конфликта в каждом случае будет индивидуальным.

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. Плотникова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: КНОРУС, 2008. – 168 с.

ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Сунгатулина К.А., Ивасенко А.Г.

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

Переход к новой методологии формирования и реализации стратегии финансово – хозяйственной деятельности предприятий и организаций всех форм собственности предполагает разработку новых подходов к управлению, дифференциации его видов. Одним из таких видов является антикризисное управление, отличающееся четко заданными временными параметрами, программируемым результатом деятельности, значительно уменьшенным влиянием органов государственного и административного управления, специальными требованиями к управленческому персоналу.

Исследованием теории и истории экономических кризисов в течение многих лет занимались отечественные и зарубежные ученые. Фундаментальная разработка циклических экономических кризисов и материальной основы их периодичности содержится в трудах К. Маркса, который указывал, что «когда внешнее обособление внутренне самостоятельных, т.е. дополняющих друг друга процессов достигает определенного пункта, то единство их обнаруживается насильственно – в форме кризиса». Современные

подходы к изучению кризисов, сформировавшиеся на почве глубоких экономических потрясений конца XX в., сводятся к следующим положениям: кризисы неизбежны в развитии любой системы, в том числе экономической, и выполняют следующие функции в динамике систем – подрывают основы устаревших элементов, открывают дорогу для становления новых, сохраняют и обогащают наследственное ядро системы. Завершаются кризисы либо переходом системы в новое качественное состояние, либо ее распадом, заменой иной системой. Согласно определению, приведенному в Экономической энциклопедии под редакцией Л.И. Абалкина, «кризис – глубокое расстройство, резкий перелом, период обострения противоречий в процессе развития какой-либо сферы человеческой деятельности».

Отсюда важной особенностью кризисов является их двойственный характер, который, с одной стороны, проявляется в способности оказывать разрушительное воздействие на систему, с другой – способствовать ее обновлению. Согласно выводам А.А. Богданова, кризис следует понимать как смену организационных форм комплекса (системы), перелом в ходе его развития. «Усложнение жизненных отношений, рост их неоднородности уменьшают стройность, устойчивость всей системы. Во всех подобных случаях рано или поздно накопление внутренней неустойчивости доходит до кризиса, который имеет различные формы в зависимости от строения комплекса и от совокупности условий внешней среды». Ввиду этого можно отметить, что кризисы не только обладают негативным и разрушительным характером, но и несут в себе потенциал изменения, и таким образом способствуют эволюции, что в конечном итоге может активно способствовать повышению эффективности функционирования любой системы. «Повсюду кризис вызывает тенденцию отбросить устаревшие способы производства, устаревшие формы организации предприятий в пользу способов и форм более современных какие только находятся».

В этих условиях как нельзя более необходим принципиально новый, отличающийся от традиционного менеджмента, тип управленческой деятельности, который определяется как антикризисное управление.

Отличительными особенностями антикризисного управления являются: 1) четко заданные временные параметры; 2) программируемый результат в соответствии с планом проведения внешнего управления имуществом должника; 3) значительно уменьшенное влияние органов государственного и административного управления; 4) специальные требования к управляемому.

Система антикризисного управления включает в себя, во-первых, анализ и фиксацию ранних признаков кризисной ситуации, во-вторых, диагностику внутренних и внешних причин кризисной ситуации по аспектам деятельности и оценку степени их влияния на жизнедеятельность предприятия, в-третьих, оценку масштабов кризиса и, в-четвертых, разработку стратегии и тактики управления кризисной ситуацией.

Список литературы

1. Ивасенко А.Г. Антикризисное управление: учебное пособие / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, М.В. Каркавин. – М.: КНОРУС, 2010.
2. Разработка управленческих решений: учебное пособие / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, Е.Н. Плотникова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: КНОРУС, 2008. – 168 с.
3. Ченских А.А., Ивасенко А.Г. Кризисы в социально-экономических системах: подходы к определению / Современная наука: теоретический и практический взгляд // Сборник статей Международной научно-практической конференции. – Уфа: «Азтерна», 2014. – С. 140-141.