

Часть четвертая

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Глава 15. МЕХАНИЗМЫ КОНФЛИКТОЛОГИИ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ

Проблематика. Как и почему возникают конфликты? Какие существуют конфликты? Всегда ли конфликт свидетельствует о возникновении кризисной ситуации? Как разрешаются, конфликты? Влияют ли конфликты на отношения между людьми? Всегда ли конфликт является нежелательным? Есть ли взаимосвязь между кризисом и конфликтом? Почему и как возникают конфликты в организациях? Как использовать механизмы регулирования конфликтов в управлении организациями?

15.1. Конфликты в развитии организации

Известно, что организация — это сложная система с множеством взаимосвязей и социальных взаимодействий. Это своего рода организм, который живет и развивается по определенным законам. Взаимоотношения между частями организации характеризуются сочетанием сотрудничества и конкуренции, т.е. люди (или группы людей) в процессе своей трудовой деятельности испытывают зависимость друг от друга и в то же время преследуют собственную выгоду.

Существование и развитие всякой организации связано с постоянным возникновением и разрешением противоречий в борьбе различных сил как внутри, так и вне ее. Иногда противоречия принимают настолько острый характер, что переходят в конфликт.

Конфликт — это столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов двух или более людей.

Современный менеджмент признает, что даже 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 не всегда можно с уверенностью определить как конструктивный или деструктивный. Он 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. На схеме (рис. 15.1) слева приведены отрицательные последствия конфликтов, которые в дальнейшем могут серьезно осложнить ситуацию в организации, справа — потенциальные положительные последствия конфликта, которые могут способствовать успешной работе организации и улучшить ее социально-психологический климат. Более того, можно утверждать, что существует необходимый минимум конфликтности в рабочих группах, который способствует поддержанию определенного тонауса социальной активности.

Негативные функции деструктивного конфликта	Позитивные функции конструктивного конфликта
Появление дополнительных материальных затрат и потерь вследствие:	Стимулирование к изменению и развитию организации и отдельных сотрудников
отвлечения сотрудников от основной работы;	Разрядка напряженности между конфликтующими сторонами:
снижения производительности труда; увольнения «обиженных»	разнообразие мнений при принятии решений;
Ф о р м и р о в а н и е	удовлетворенность работников от
противоборствующих группировок	того, что их мнение принято во внимание;
У х у д ш е н и е	уменьшение трудностей при
социально-психологического климата в коллективе	реализации совместно принятых решений;
Уменьшение степени	предрасположенность к
сотрудничества между работниками	дальнейшему сотрудничеству;

Большие эмоциональные затраты и стрессы, ведущие к уменьшению работоспособности	улучшение морального состояния
	работников и усиление их трудовой мотивации;
	сплоченность коллектива
	организации при противостоянии с внешним врагом

Конфликт также способен оказать положительное воздействие на развитие отдельной личности, потому что он активизирует самосознание, стимулирует раскрытие способностей работника. Следует также отметить положительную функцию конфликта, которая заключается в том, что он сигнализирует о неблагополучии в организации. При этом наблюдается следующая зависимость: чем больше имеется объективных оснований и причин для развития конфликта, тем непосредственнее он указывает на то или иное отклонение социально-производственной ситуации от оптимальной.

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 кризисной ситуации.

Вместе с тем кризис сам неизбежно порождает конфликты, так как он нарушает динамическое равновесие организации. Внутренние силы, пытаясь восстановить его, приходят в движение и начинают сталкиваться. Обостряются деловые и социоэмоциональные отношения между работниками, в результате чего возникают конфликты.

Таким образом, конфликт в некоторых ситуациях может спровоцировать в организации кризис, а тот, в свою очередь, неизбежно создает почву для конфликтов.

Наличие конфликта в организации еще не свидетельствует о ее кризисном состоянии, так как конфликты вообще неизбежны и даже могут принести пользу. 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 противном случае организация не будет успешно развиваться и может войти в состояние кризиса. Для того чтобы конфликты не имели разрушительных для организации последствий, руководители должны уделять им особое внимание.

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.

15.2. Причины конфликтов и их роль в антикризисном управлении

Выявление и осознание конфликтных тенденций, складывающихся в организации, требует от менеджера понимания потенциальных причин их возникновения. Конфликты могут быть порождены трудовым процессом, вызваны психологическими особенностями человеческих взаимоотношений или личным своеобразием членов коллектива.

Причины конфликтов, порожденные трудовым процессом. Трудовая деятельность предполагает взаимодействие работников, наличие отношений власти и подчинения, деловое общение. Все эти процессы являются достаточно сложными с точки зрения, как их организации, так и исполнения. В них изначально заложены предпосылки противоречий между участвующими субъектами: отдельными сотрудниками, рабочими группами или целыми подразделениями организации. Конфликты, порождаемые трудовым процессом, можно классифицировать следующим образом (рис. 15.2).

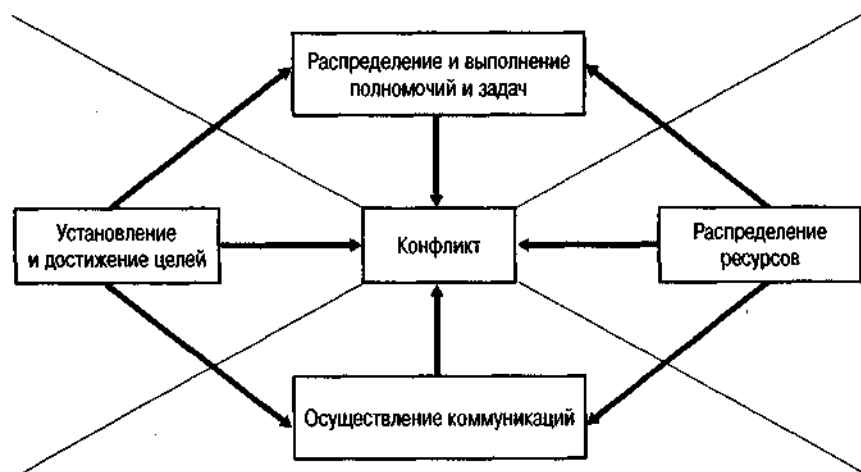


Рис. 15.2. Причины конфликтов, порожденных трудовым процессом

Конфликты возникают в ходе:

- установления и достижения целей;
- распределения и выполнения должностных полномочий и задач;
- распределения ресурсов;
- реализации коммуникаций.

В организации каждый работник и группа работников имеют свои цели. В некоторых случаях эти цели определены и оформлены документально (например, в уставе предприятия, в положении о подразделении предприятия). В других случаях они могут не только не формулироваться словесно, но и иногда не осознаваться. Например, рабочий может не задумываться над своими личными целями, но тем не менее, он всегда действует в соответствии с ними. Если организация трудового процесса по какой-либо причине препятствует достижению целей индивидов или рабочих групп (выполнению производственных заданий, получению высокой заработной платы, продвижению по служебной лестнице и др.), то она создает причину для конфликта.

Конфликт может проистекать также из-за различия в целях. Так, специализированные подразделения часто уделяют больше времени своим частным целям, которые могут не совпадать с целями других подразделений и организации в целом. Например, служба, занимающаяся сбытом готовой продукции, может настаивать на производстве как можно более разнообразной продукции, потому что это повышает конкурентоспособность и увеличивает объемы сбыта. Однако цели производственных подразделений, выраженные в категориях «затраты — эффективность», выполнить легче, если номенклатура продукции будет менее разнообразна.

Отдельные работники, преследуя собственные цели, иногда могут иступить в конфликт с целями других индивидов или целых подразделений. Так, может наблюдаться несоответствие поступков работника принятым в коллективе нормам и жизненным ценностям. Например, стремясь больше заработать, он трудится более интенсивно, чем это принято в бригаде. В результате возникает противоречие между желанием (целью) работника и установившимся стандартом групповой работы (целью коллектива).

Различия в способах достижения целей тоже могут вызвать несогласие, противоречия и даже конфликты, потому что работники часто имеют разные взгляды на пути и способы достижения поставленных целей. Например, задача закрепления в организации квалифицированных кадров может иметь несколько вариантов решения. Разные представления о том, какое решение самое лучшее, иногда приводят к столкновениям мнений.

В процессе распределения и выполнения должностных полномочий и задач могут возникнуть конфликты, обусловленные: взаимозависимостью задач.

- В этом случае один работник или целая группа зависят в выполнении задачи от другого или других. Например, при работе на конвейере или любом ином производственном процессе, требующем последовательных действий множества работников.
- переносом проблем, решение которых должно было бы идти по вертикали на горизонтальный уровень отношений. Например, неполадки в действующем

оборудовании, несвоевременное обеспечение работников инструментами, материалами часто приводят к конфликтам между рядовыми работниками, в то время как решение этих проблем — задача руководителей подразделения.

- невыполнением функциональных обязанностей в системе «руководство - подчинение». Например, руководитель не обеспечивает ритмичность работы участка, вследствие чего снижается заработная плата рабочих; в то же время безответственность подчиненных ведет к производственным потерям, вследствие чего страдают не только их интересы, но и престиж руководителя.

Одной из самых распространенных причин конфликтов является необходимость делить ресурсы, которые практически всегда ограничены. В процессе распределения ресурсов почти неизбежно создается конфликтная ситуация.

Атмосфера, формирующаяся в коллективе в процессе работы, во многом зависит от качества коммуникаций между его членами. Ошибочное коммуникационное поведение — еще одна из самых распространенных причин конфликтов, так как неполная и неточная передача информации может мешать отдельным работникам или рабочим группам понять ситуацию, точку зрения других.

Таким образом, трудовой процесс порождает множество возможностей и причин для развития конфликта. Причины конфликтов, вызванные психологическими особенностями человеческих отношений. Они заключаются:

- в неблагоприятной психологической атмосфере в коллективе. Она может быть вызвана образованием противостоящих группировок, культурными, этническими различиями сотрудников, действиями руководителей;
- плохой психологической коммуникации, т. е. работники не понимают, не учитывают намерения, состояние друг друга, не считаются с потребностями и интересами своих коллег;
- в симпатиях и антипатиях работников, ведущих к их совместимости или несовместимости.

Причины конфликтов, корнящиеся в личном своеобразии членов коллектива. Они

могут заключаться в различиях:

- в стиле и манере поведения;
- в чувствах и эмоциональности;
- в восприятии жизненных ценностей.

Рассмотренный перечень причин может быть еще дополнен и расширен. На разнообразие причин необходимо обратить внимание, поскольку часто руководители считают, что причиной конфликта является столкновение личностей, в то время как более глубокий анализ показывает, что могут быть «виноваты» и другие факторы.

На вероятность возникновения той или иной причины конфликта оказывают влияние демографические характеристики работников (пол и возраст). Например, установлено, что для женщин более характерна тенденция к большей частоте конфликтов, связанных с их личными потребностями — заработной платой, распределением отпусков, премиями. Мужчины более предрасположены к конфликтам, связанным непосредственно с самой трудовой деятельностью — организацией труда, определенностью полномочий, функций и др. С увеличением возраста работников больший удельный вес начинают занимать конфликты, связанные с целевыми характеристиками их деятельности, одновременно сокращается число конфликтов, вызванных проблемами адаптации работников в трудовом коллективе — нарушением трудовой дисциплины, несоответствием требованиям, предъявляемым руководителем.

15.3. Процессуальные характеристики конфликта

Для руководителя, стремящегося реализовать принципы антикризисного управления организацией, очень важным является понимание того, что конфликт — это не спонтанное столкновение, а процесс, протекающий во времени и пространстве. Он не возникает ниоткуда. У него есть почва, на которой он развивается, есть участники, придерживающиеся противоположенных точек зрения, имеющие различные цели, интересы, суждения. Понимание процесса Конфликта позволяет осознанно им управлять. Процесс конфликта состоит из четырех стадий (рис. 15.3).

1. Стадия возникновения конфликтной ситуации.

Конфликтная ситуация возникает тогда, когда интересы сторон вступают в противоречие друг с другом, однако открытого столкновения еще нет. Конфликтная ситуация может складываться объективно, помимо воли и желания будущих противоборствующих сторон, а может быть создана или намеренно спровоцирована одной или обеими сторонами.



Рис. 15.3. Процесс развития конфликта

Главная черта этой ситуации — возникновение предмета конфликта. Предмет конфликта — это то основное противоречие, из-за которого и ради разрешения которого стороны вступают в борьбу.

Внешними признаками конфликтной ситуации является напряжение отношений между сотрудниками, появление негативных установок, неадекватные ситуации, эмоциональные проявления. В процессе развития событий под влиянием объективных и субъективных факторов конфликтная ситуация может исчезнуть, трансформироваться в другую или перерасти в открытый конфликт.

2. Стадия возникновения инцидента

На этой стадии происходит какое-либо событие, которое является поводом для

«взрыва» напряженной ситуации и столкновения оппонентов (субъектов конфликта). Повод для активизации деятельности противоборствующих сторон называется инцидентом. Инцидент может возникнуть целенаправленно или произойти случайно, быть как объективным, так и субъективным, т. е. существующим только в воображении конфликтующих сторон.

3. Стадия кризиса в отношениях

На этой стадии конфликтная ситуация, обостренная инцидентом, перерастает в конфликт. Наступает кризис в отношениях. Он может проявляться в открытой и скрытой формах.

Открытый конфликт — это явно выраженное столкновение сторон в виде спора, ссоры, агрессивных действий. В этом случае между оппонентами происходит разрыв отношений.

Скрытый конфликт характеризуется отсутствием явного противостояния. В этом случае противоборствующие стороны внешне могут сохранять видимость нормальных отношений, а для борьбы использовать скрытые способы воздействия друг на друга (интриги, действия «чужими руками» и др.).

4. Стадия завершения конфликта

На этой стадии конфликт каким-то образом разрешается. Завершение конфликта не всегда однозначно. Он может быть исчерпан в случае примирения или выхода из конфликта одной из сторон, а также пресечения и прекращения конфликта в ходе вмешательства третьих сил.

Другим, наименее желательным исходом процесса развития конфликта, является приобретение им затяжного характера. Это способствует появлению множества отрицательных последствий конфликта, в том числе — порождению новых конфликтных ситуаций.

Внутри каждой из стадий конфликт может развиваться как в конструктивном, так и в деструктивном направлении. При рациональном поведении руководителя и участников столкновения конфликт, проходя все этапы своего развития, может оставаться

конструктивным, и негативные последствия будут сглажены.

Управленческие воздействия по урегулированию процесса конфликта возможны на любой из стадий. Выбор времени и способа вмешательства руководителя в этот процесс зависит от многих факторов:

- причины конфликта;
- субъектов конфликта и их личностных психологических качеств;
- прогнозируемых последствий конфликта;
- умения и желания руководителя налаживать социальное взаимодействие и др.

Однако установлено, что если менеджер вмешивается в конфликт на начальной стадии его развития, то вероятность его разрешения достигает 90%, а на стадии кризиса в отношениях — только 5%.

Разрешением конфликта в полном смысле является устранение Проблемы, породившей конфликтную ситуацию, и восстановление нормальных отношений между людьми.

15.4. Антикризисное управление конфликтами

В теории и практике управления конфликтами в производственных ситуациях известны две стратегии:

- предупреждение конфликтов;
- разрешение конфликтов.

Стратегия предупреждения конфликтов имеет своей целью создание таких производственных условий и психологической атмосферы в коллективе, при которой возможности возникновения конфликтов сведены к минимуму.

Реализация этой стратегии заключается в проведении разнообразных организационных и разъяснительных мероприятий, направленных на улучшение условий труда, создание рациональной информационной системы и структуры управления организацией, разработку обоснованных систем вознаграждения за результативный труд, обеспечение строгого соблюдения правил внутренней жизни, традиций и т. п.

Стратегия разрешения конфликтов имеет целью прекращение противоборства сторон и поиск приемлемого решения проблем. Реализация этой стратегии

предполагает действия руководителя по анализу реальных конфликтов и определению методов их разрешения (см. рис. 15.4).

Различают организационно-структурные, административные и межличностные методы управления конфликтом.

Организационно-структурные методы связаны с проведением изменений в структуре организации. К ним относятся:

- четкое формулирование и разъяснение работникам их задач, прав, полномочий и ответственности. Это эффективный метод, предотвращающий возможные столкновения и помогающий «навести порядок», если конфликт уже получил свое развитие;
- использование координирующих механизмов. Это установление иерархии полномочий, в сложных организациях — введение в структуру управления специализированных интеграционных служб, задачей которых служит увязка целей различных подразделений (межфункциональных групп, целевых групп, межотдельческих совещаний и др.).
- установление общеорганизационных целей, формирование общих ценностей. Это объединяет работников организации, создает сплоченный коллектив, и вероятность развития конфликтов значительно уменьшается. Повышению сплоченности коллектива и его «сработанности» способствует информированность всех сотрудников о стратегии, политике и перспективах развития организации и ее подразделений, разработка структуры поощрений, при которой исключается столкновение интересов различных работников и подразделений.

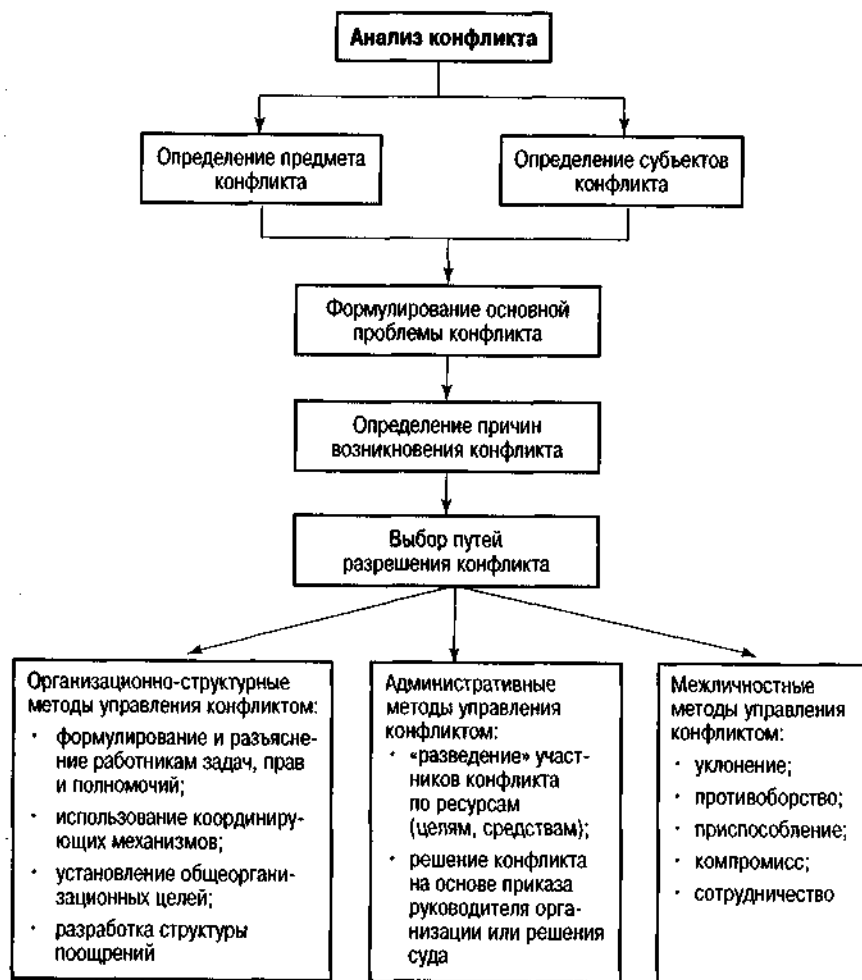


Рис. 15.4. Этапы управления конфликтом

Административные методы управления конфликтом предполагают директивное вмешательство в его процесс. Например, для разъединения конфликтующих

подразделений организации применяются

административные меры, их разведение по ресурсам (целям, средствам). К этой группе методов относится решение конфликта на основе приказа руководителя или решения суда.

К межличностным методам управления конфликтом относятся:

- уклонение, «уход от конфликта», подразумевающее, что человек старается быть нейтральным, находится в стороне от конфликта, чтобы не подвергаться стрессу.

В этом случае конфликт продолжает развиваться, а у оппонентов усиливается чувство раздражения, поскольку их несогласие с положением вещей игнорируется. При таком подходе в конфликте проигрывают обе стороны. Тем не менее, уклонение, «уход» может быть вполне разумным шагом, если конфликт не затрагивает прямых интересов «уходящего» сотрудника и своим подчеркнутым неучастием он не способствует усилению напряжения. Уход от конфликта на практике может проявляться в следующих формах: молчание, демонстративное удаление, затаенный гнев, депрессия, игнорирование обидчика, едкие замечания по «их» поводу за «их» спиной; переход на «чисто деловые отношения», полный отказ от дружеских или деловых отношений с провинившейся стороной; противоборство, конкуренция — это попытка заставить принять свою точку зрения любой ценой, не учитывать мнение других участников конфликта.

В качестве примера этого стиля можно привести следующие приемы: требование безоговорочного послушания, применение физического насилия, попытка перехитрить своих оппонентов, перекричать их, требование согласия другой стороны во имя сохранения хороших отношений и т. д. Лицо, использующее такой стиль, обычно ведет себя агрессивно. В результате одна сторона, участвующая в конфликте, выигрывает, в другая проигрывает. Недостаток этого стиля в том, что он подавляет инициативу, создает вероятность того, что будут учтены не все важные факторы, поскольку принимается во внимание лишь одна точка зрения. Такое поведение человека в конфликтной ситуации создает о нем неблагоприятное впечатление в коллективе.

В то же время этот стиль разрешения конфликта может принести и положительные результаты. Например, в том случае, если определенное лицо, обладающее значительной властью, должно навести порядок ради всеобщего благополучия. Однако противоборство редко приносит долгосрочные результаты. Проигравшая сторона может не поддержать решение, принятое вопреки ее воле, или даже попытаться саботировать его. Тот, кто проиграл сегодня, завтра может отказаться от сотрудничества; приспособление на деле означает подавление или сглаживание конфликта. В этом случае руководитель отказывается признать наличие конфликта и любой ценой пытается поддерживать хорошие отношения в коллективе. Он старается не выпустить наружу признаки напряженности путем призывов и уговоров типа: «не надо сердиться, это не имеет большого значения, мы все одна команда». При этом он делает вид, что все в порядке и продолжает действовать, будто ничего не происходит. В результате может наступить мир, но проблема, послужившая причиной конфликта, останется нерешенной. Эмоции загнаны внутрь, но они живут и накапливаются, и в конце концов это может привести к взрыву

Подавление конфликта может быть разумной тактикой, если противоречия незначительны и не могут повлечь за собой далеко идущих последствий. В этом случае ситуацию действительно лучше сгладить, чтобы не вносить напряженность во взаимоотношения в коллективе. Эта же тактика годится для случая, если оппоненты в данное время по какой-то причине не готовы к спокойному, конструктивному диалогу или если желательно во что бы то ни стало сохранить добрые отношения. В пользу этого стиля говорит и тот факт, что конфликты иногда сами разрешаются только за счет того, что люди продолжают поддерживать хорошие отношения; разрешение конфликта через компромисс означает такое поведение, когда умеренно учитываются интересы каждой из сторон, т. е. для каждой из сторон принимаемое решение будет не проигрышным.

Способность к компромиссу — это ценное качество, которое сводит к минимуму недоброжелательность и часто дает возможность быстро разрешить конфликт. Но если

компромисс возникает слишком быстро и просто, это может повлиять на качество принимаемого решения, ибо в этом случае, скорее всего проблема детально не прорабатывается. Она решается как арифметическая задача: поделить что-то поровну, «по справедливости». При этом не проводится тщательный анализ других возможных вариантов решения. И хотя это, безусловно, уже достижение в разрешении конфликтной ситуации, но для каждой из сторон «поровну» может быть не лучшим вариантом; разрешение конфликта через сотрудничество означает при-;• знание различий во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти решение, приемлемое для всех сторон.

Во многих случаях каждый участник может выиграть что-то. Здесь вместо положения: «Я должен выиграть и поэтому я должен помешать, тебе выиграть» — действует другое положение: «Я хочу выиграть и хочу, чтобы ты тоже выиграл». Преимущество такого подхода в том, что улучшаются взаимоотношения людей, а конфликт не имеет отрицательных последствий. Кроме того, если выигрывают обе стороны, то они склонны поддержать и реализовать принятое решение.

При разрешении конфликтов на практике можно пользоваться любым из описанных стилей. Разумеется, общими рекомендациями невозможно разрешить конкретные разногласия. Действия как руководителей, так и других членов трудового коллектива будут зависеть от конкретной ситуации, подход к разрешению конфликта » каждом случае будет индивидуальным. Но знания из области управления конфликтом должны помочь менеджерам перейти от конфронтационного мышления к истинному сотрудничеству.

ВОПРОСЫ

1. Какие функции выполняет конфликт в организации?
2. Какие причины могут вызвать конфликт в трудовом коллективе?
3. Опишите процесс развития конфликта.
4. Назовите возможные способы разрешения конфликта.
5. Охарактеризуйте методы разрешения конфликтов.

Литература

1. Веснин В.Р. Основы менеджмента. М.: Трида Лтд, 1996.
2. Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выиграть может каждый. М.: Стрингер, 1992.
3. Кричевский Р.Л. Если вы — руководитель. М., ИНФРА-М, 1997.
4. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. М.: ИНФРА-М, 1996.
5. Некрасов В.Н., Леонов Н.И. Управление конфликтами: теория и практика взаимодействия. Ижевск: Изд-во Удмуртского университета, 1993.
6. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Психология управления: Учеб. пособие. Ростов н/Д.: Феникс, 1997.
7. Управление персоналом организации: Учебник/Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 1997.
8. Чернышев В.Н., Двинин А.П. Человек и персонал в управлении. СПб.: Энергоатомиздат, СПб отделение, 1997.

Глава 16. АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Никакие теория, программа или правительственная политика не могут сделать предприятие успешным; это могут сделать только люди.

А. Морита

Проблематика. Что такое персонал? Как соотносятся понятия «персонал управления» и «человеческий капитал»? Из каких подсистем состоит система антикризисного управления персоналом? Какова структура антикризисной кадровой политики? Что собой представляют принципы антикризисного управления?

16.1. Антикризисные характеристики управления персоналом

Для всех организаций, больших и малых, производственных и действующих в сфере услуг, управление людьми имеет первостепенное значение. Без надлежащим образом отобранных, расставленных и профессионально подготовленных людских ресурсов ни одна организация не сможет достичь своих целей и выжить. Это положение является основополагающим в концепции антикризисного управления.

До последнего времени само понятие «управление персоналом» в отечественной управленческой литературе либо отсутствовало, либо о нем речь шла мимоходом, в контексте рассмотрения других проблем управления. Естественно, что и вопросы антикризисного управления персоналом как составной части концепции антикризисного управления разработаны весьма поверхностно.

В литературе по менеджменту нередко можно встретить такие термины, как «управление трудовыми ресурсами», «рабочей силой», «людскими ресурсами» и др. И это не случайно. Эти понятия родились в период господства технократической концепции управления. Как справедливо подчеркивает профессор Э.М. Короткой, новая гуманистическая парадигма управления требует новых, более четких понятий, адекватно отражающих ведущую роль человека в теории и практике управления. По его мнению, «понятие «персонал управления» в большей мере соответствует идее человеческого фактора в современном управлении, чем какое-либо понятие. Но еще

более этой идее соответствует понятие «человеческий капитал» [2, с. 203].

Это не игра в термины, а отражение совершенно другого отношения к человеку в процессе управления. Человек может рассматриваться как рабочая сила и может рассматриваться как капитал. Если человек выступает как формальный, механический исполнитель своих обязанностей, приказов и указаний начальства, и достаточно большое число таких людей составляют определенную силу, но если человек обладает развитым интеллектом, выраженной творческой индивидуальностью, предприимчивостью, новаторским складом характера — это не просто рабочая сила, это — ценный капитал. И относиться к нему надо как к высшей ценности, как к ведущему фактору достижения всех управленческих целей.

Для повышения эффективности управления необходимо выяснить, какие категории работников относятся к управленческому персоналу. По этому вопросу у исследователей, работников кадровых служб единства взглядов пока нет. Одни считают, что к управленческому персоналу относятся все работники аппарата управления организацией. Другие считают, что в основу решения вопроса об отнесении того или иного работника к персоналу управления должен быть положен функциональный принцип: именно содержание выполняемых работником основных функций управленческого труда.

Руководствуясь этим критерием, к персоналу управления следует отнести работников, которые полностью или частично заняты управленческим трудом (руководители, их заместители, специалисты и технический персонал).

Однако в аппарате управления организацией есть группы работников, которые непосредственно управленческим трудом не занимаются (персонал охраны, оздоровительных учреждений, водители служебных машин, работники учетно-расчетных служб и т.д.). Данная категория работников составляет обслуживающий персонал организации.

Не принижая роль других групп управленческого аппарата, следует подчеркнуть определяющее влияние на всю систему управления организацией руководителя органа

управления.

В содержание понятия «руководитель» (менеджер), по нашему мнению, можно включить следующие категории работников управления: во-первых, управленцев, которые в полной мере осуществляют руководство организацией, всеми ее подсистемами в предкризисный, кризисный и после кризисный периоды. Во-вторых, категорию руководителей отделов, служб, участков, цехов, в которых также осуществляется полный управленческий цикл, но в меньших масштабах; в-третьих, категорию заместителей руководителей, которые в известной степени являются дублерами руководителей. Заместитель руководителя в большинстве случаев обладает полномочиями руководителя и не только юридически, но и фактически им является.

Руководитель — центральная фигура системы управления. Он направляет деятельность всего коллектива на реализацию поставленных целей, несет персональную ответственность за своевременное принятие и осуществление стратегических, оперативных и иных решений по всем жизненно важным вопросам функционирования и развития организации. Для этого руководитель добивается необходимой слаженности всего аппарата управления.

Группа специалистов — второе по значению звено аппарата управления. К ней относится большая часть персонала управления: экономисты, технологи, юристы, социологи, психологи, референты, консультанты и т. п. Отличительной особенностью этой группы является то, что к ее деятельности приложим не все, а только часть признаков управленческого труда. На первое место в их работе выдвигается профессионально-аналитическая сторона. Такой существенный признак, как управленческая компетентность, применительно к труду специалиста имеет специфически-функциональное назначение.

Специалист не связан со всеми операциями, стадиями управленческого цикла. Он не объединяет и не направляет управленческий процесс в целом. Для специалистов не характерен признак лидерства. Но нельзя недооценивать управленческий потенциал этого звена персонала управления. Эффективность всей системы управления нередко

определяется и обеспечивается активной, творческой деятельностью специалистов. Руководитель (менеджер), опирающийся на профессиональные знания специалистов, их опыт, как правило, добивается успеха в достижении поставленных целей с меньшими затратами материальных, финансовых и человеческих ресурсов.

Третьим крупным отрядом управленческих кадров является технический персонал аппарата управления. К этой группе также приложим некоторые существенные признаки управленческого труда. Технический персонал по поручению руководителей, специалистов и при их контроле выполняет отдельные задания, относящиеся к управленческой деятельности. Кроме того, работники этой группы обеспечивают общий ритм управленческого цикла, в значительной степени освобождают линейных руководителей, специалистов аппарата управления от рутинных, технических операций и дают им возможность сосредоточиться на решении наиболее сложных управленческих проблем. От технических работников зависят четкое прохождение информации в различных сферах, доведение решения до исполнителей, масса мелких организационных вопросов.

Разумеется, разделение персонала управления на эти группы нельзя абсолютизировать, поскольку функции трех перечисленных категорий аппарата управления неразрывно связаны и переплетаются. Скажем, линейный руководитель призван в ряде случаев быть специалистом, в принципе знать специфические аспекты деятельности управляемой организации. Речь может идти здесь лишь с преимущественной направленности деятельности работников аппарата управления. Но такое разделение имеет существенное значение при проведении операций и процедур отбора, расстановки персонала в аппарате управления.

Проведенные социологические исследования показывают, что эффективность управления в государственных и предпринимательских структурах снижается. Об этом заявил 71% опрошенных. Среди причин снижения эффективности управления были названы: слабая профессиональная подготовка управленцев — 48% опрошенных, несовершенная система отбора и расстановки персонала управления — 52%

опрошенных. Конечно, данные социологических опросов не следует абсолютизировать и распространять на все организации, но нельзя и игнорировать их. По всей вероятности, не все благополучно у нас в стране складывается с проблемой отбора, расстановки и подготовки кадров управления.

16.2. Система антикризисного управления персоналом

Управление не ограничивается сферой труда, технологией и экономикой производства. В социально-экономических системах центральным элементом являются человек, его интересы, потребности, ценности и установки. Именно люди оживляют, генерируют систему. Человек в организации выступает в качестве, как объекта, так и активного субъекта управления. Персонал управления, будучи ядром системы, нуждается в постоянном, глубоко продуманном и обоснованном управленческом воздействии.

Управление персоналом — это совокупность целенаправленных действий руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений, включающих определение потребности в персонале в соответствии с целью и возможностями организации; планирование работы с персоналом (привлечение, отбор, подбор и высвобождение); расстановку и распределение персонала. Его использование; исследование и оценку персонала; ротацию персонала, движение в системе управления, траекторию карьеры; развитие персонала, повышение квалификации, образования, компенсации, накопление опыта; мотивацию и стимулирование персонала, создание благоприятных условий для эффективной деятельности.

Антикризисное управление персоналом предполагает не только формальную организацию работы с персоналом (планирование, отбор, подбор, расстановку и т. п.), но и совокупность факторов официально-психологического, нравственного характера — демократический стиль управления, заботливое отношение к нуждам человека, учет его индивидуальных особенностей и пр.

Значительные перемены, наличие кризисной ситуации в социальной,

экономической, политической, духовной сферах России одновременно как расширяют возможности, так и создают серьезные ограничения для каждого человека, стабильности его существования и роста. Антикризисное управление персоналом в таких условиях призвано учесть целый спектр вопросов адаптации сотрудника к Внешним и внутренним условиям функционирования и развития организации. Особое внимание должно уделяться анализу мотивационных установок, умению их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией. Сюда же следует отнести проблемы взаимодействия руководителей организации с профсоюзами и службами занятости, обеспечение безопасности персонала, разработку принципиально новых подходов к приоритету ценностей. Главное внутри организации — работники, а за ее пределами — потребители продукции. Важно повернуть сознание переорала к потребителю, а не к угождению начальнику; к прибыли, а не расточительству; к новатору, а не к заскорузлomu механическому исполнителю; перейти к социальным нормам, базирующимся на прочном экономическом фундаменте, не забывая о духовности и нравственности.

Новые задачи не могут быть успешно решены традиционными кадровыми службами. Во многих, и, прежде всего крупных, организациях создаются новые службы, системы управления персоналом.

Система антикризисного управления персоналом представляет; особой совокупность подсистем общего и линейного руководства, ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций и связей между ними [6, с. 374—376]. Подсистема общего и линейного руководства осуществляет: управление организацией в целом, управление функциональными и производственными подразделениями. Функции этой подсистемы выполняют:

- руководитель (менеджер) организации
- его заместители
- руководители функциональных и производственных подразделений
- заместители, мастера, бригадиры

В состав системы управления персоналом входит целый набор относительно самостоятельных функциональных подсистем: подсистема управления наймом и учетом персонала; подсистема управления трудовыми отношениями; подсистема обеспечения нормальных условий труда; подсистема управления развитием персонала; подсистема управления социальным развитием; подсистема развития организационной структуры управления; подсистема правового обеспечения управления персоналом; подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом (рис. 16.1).

Структура системы управления персоналом зависит от масштабов организации, ее территориального расположения, характера деятельности и других факторов. В малых и средних фирмах одна подсистема может выполнять функции нескольких функциональных подсистем, в предкризисных и кризисных условиях деятельности организации могут быть упразднены одни подсистемы и созданы другие с набором новых функций, возможны и иные структурно-функциональные преобразования (рис. 16.2).

Концепция антикризисного управления персоналом побуждает руководителей организации сосредоточиваться на стратегических, перспективных направлениях работы с персоналом, таких, как массовая переквалификация сотрудников организации в связи с переходом на новые технологии; омоложение кадров путем привлечения молодых специалистов и стимулирования досрочного выхода на пенсию лиц, не «вписывающихся» в систему новых требований и не способных освоить современные методы работы; разработка принципов трудоустройства сотрудников при их массовом высвобождении; привлечение широких слоев работников к участию в управлении организацией и пр.

Важным стратегическим направлением системы антикризисного управления персоналом является эффективное применение кадрового маркетинга. Это обеспечивается рядом способов: поиском перспективных студентов уже с младших курсов вузов и колледжей, которым предоставляется возможность работы в

организации в период каникул, выплаты стипендий за счет ее ресурсов, помощь в прохождении производственной практики, в подготовке и защите дипломных работ; сотрудничеством с государственной службой занятости; использованием частных фирм в подборе и подготовке менеджеров и другого персонала; взаимодействием с организациями, осуществляющими лизинг персонала, т. е. командируемых временно работников «напрокат»; организацией прогностических исследований по проблемам подготовки и переподготовки квалифицированных работников организации.

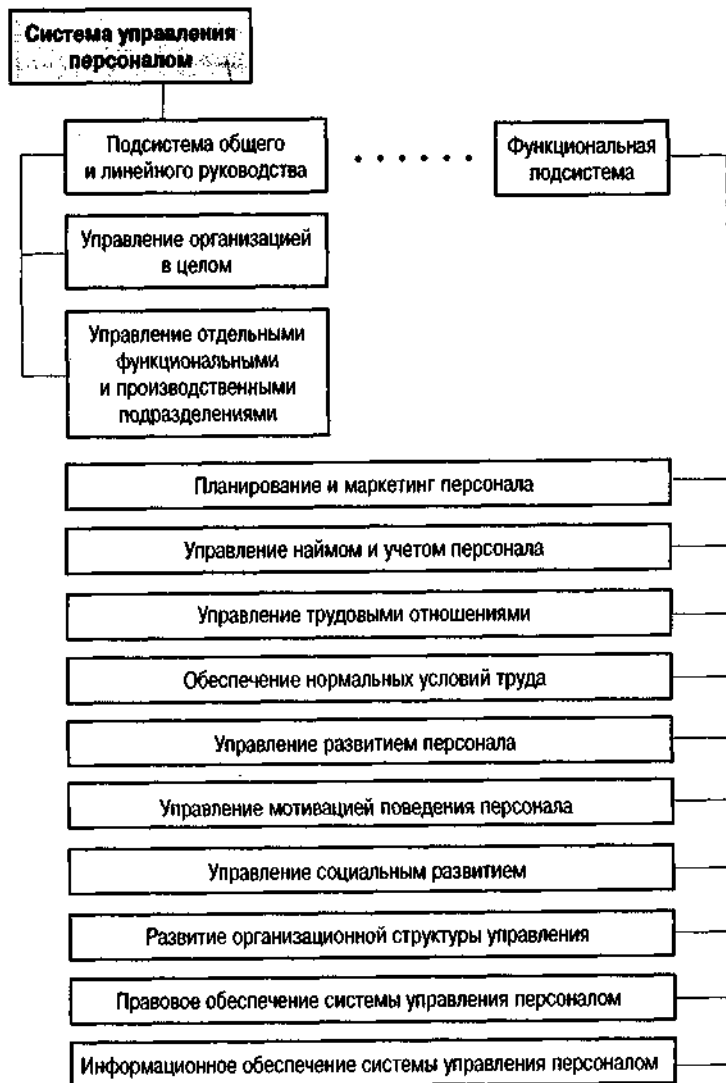


Рис. 16.1. Состав системы управления персоналом организации

Другим стратегическим направлением антикризисного управления персоналом являются разработка и совершенствование профессиограмм, т. е. определение комплекса качеств, которыми должен обладать сотрудник, претендующий на данную должность. В основе профессиограмм, или моделей должностей, лежит учет будущих потребностей в персонале той или иной квалификации и профессии, которые могут возникнуть в связи с ориентацией организации на новую стратегию развития.

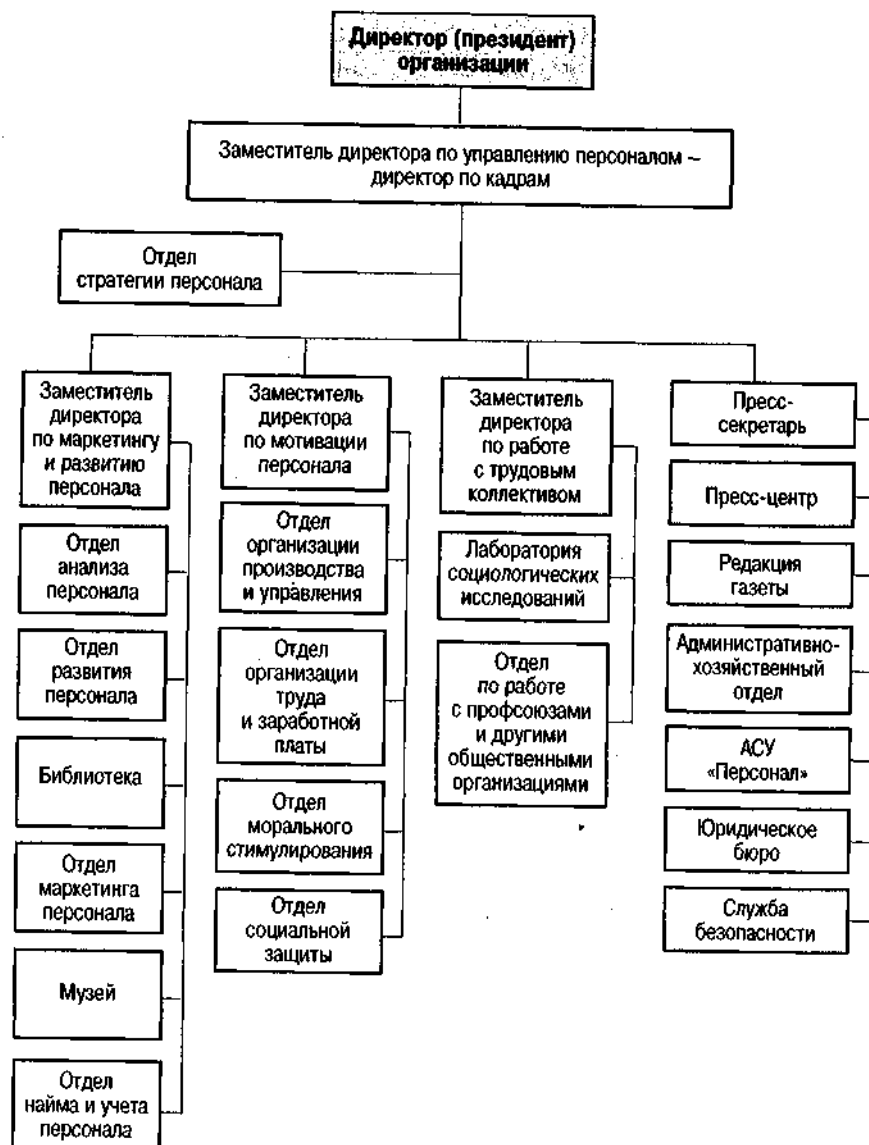


Рис. 16.2. Схема современной организационной структуры системы управления персоналом крупной организации

Стратегической задачей антикризисного управления персоналом является также формирование надлежащей организационной культуры предприятия. Овладение новейшими управленческими технологиями невозможно без освоения основ организационно-культурного подхода, дающего интегральное понимание процессов функционирования и развития различных типов организаций с учетом психологических и социально-экономических механизмов поведения людей в условиях сложных кризисных ситуаций.

Различают четыре основных исторических типа организационных культур: органическая, предпринимательская, бюрократическая, партиципативная (рис. 16.3).

В одной организации может быть несколько «локальных» культур: одна культура, преобладающая во всей организации, и культура ее частей — уровней, подразделений, профессиональных, национальных, возрастных и других групп. Эти различные субкультуры могут сосуществовать под крышей одной общей культуры.

В зарубежной литературе, посвященной вопросам управления, выделены четыре типа форм управления (ФУ), соответствующие им рычаги управления и области целоопределеная [4, с. 339]. В поликультурных организациях наличие этих управленческих форм позволяет отыскивать различные варианты решения возникающих проблем. Например, в случае возникновения конфликта его участники могут апеллировать и к общепризнанным нормам поведения (ФУ — коллективистская), и к соображениям выгоды (ФУ — рыночная), и к установкам властей (ФУ — бюрократическая), и к легитимному мнению большинства заинтересованных участников (ФУ — демократическая). Опыт показывает, что формирование надлежащей организационной культуры — дело сложное и нуждается в постоянном внимании со стороны ведущих руководителей системы управления персоналом.

Тип организационной культуры	Форма управления	Рычаг управления	Области целоопределеная
------------------------------	------------------	------------------	-------------------------

Органическая	Коллективистская	Авторитет	Групповые интересы
Предпринимательская	Рыночная	Деньги	Максимальная прибыль
Бюрократическая	Бюрократическая	Сила	Воля начальства
Партиципативная	Демократическая	Закон	Интересы законопослушного большинства при обязательном соблюдении прав меньшинства

Рис. 16.3. Индикаторы типов организационных культур

16.3. Антикризисная политика в управлении персоналом

Термин «кадровая политика» в управленческой литературе употребляется в различных контекстах. Одни рассматривают кадровую политику как составную часть общей стратегически ориентированной политики организации, цель которой — обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в его развитии в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда [4, с. 341]. Другие считают, что кадровая политика организации представляет собой программу и деятельность кадровых служб по ее реализации [1, с. 29-30). Конечно, эти различные подходы к толкованию содержания кадровой политики организации не в полной мере противоречат одна другой. Но они, однако, не тождественно отражают сущностные функции кадровой политики. По нашему мнению, нельзя сводить кадровую политику только к программе и деятельности кадровых служб по ее реализации.

Кадровая политика — это система научно обоснованных целей, задач, ориентиров, приоритетов, потребностей, принципов, методов, определяющих содержание, формы, управления персоналом на различных этапах жизнедеятельности организации.

Она неразрывно связана с методологией и концепцией управления персоналом, исходит из их теоретических требований, интегрирует управленческие знания, накопленный прошлый и настоящий отечественный и зарубежный практический опыт работы с персоналом. Кадровая политика определяет основное содержание программы набора, отбора, расстановки, подготовки и переподготовки персонала организации, но

не сводится к ней. Она отражает тенденции изменения интересов и потребностей, установок, ценностей и мотивации сотрудников организации, которые определяют деятельность человека.

Антикризисная кадровая политика включает деятельность по долгосрочному, среднесрочному и текущему прогнозированию, точнее сказать, научному предвидению будущего, реальностей его достижения. Именно политика фокусирует внимание на проблемах, определяет приоритеты и ориентиры. Она может характеризоваться различными признаками: выжидания, осмотрительности, осторожности, агрессивности, мобильности, гибкости, адаптивности, ориентации на антикризисные ситуации и др. Разнообразие признаков политики надо знать и уметь их использовать.

Важным условием выработки эффективной кадровой политики является обобщение отечественного и зарубежного опыта работы с персоналом организации. При этом необходим всесторонний критический анализ прошлого опыта.

В советский период в нашей стране в деятельности кадрового корпуса было допущено немало ошибок и просчетов. Они стали одной из причин кризиса экономики и распада СССР. Даже Компартия РФ в своем программном заявлении признала, что «самый большой урон» нашему обществу нанесла «порочная кадровая политика». Но при всех недостатках и ошибках в работе персонала предприятий и управления им в прежнем советском опыте есть достаточное число положительных примеров и даже образцов, которые заслуживают внимательного анализа и внедрения в практику работы с персоналом. Это относится, прежде всего к системе профессиональной подготовки и переподготовки управленческих кадров предприятий; к гражданскому контролю и ответственности за их деятельность; к формированию социальных и нравственных ценностей и др. В новых, изменившихся условиях важно найти формы сцепления прошлого, настоящего и будущего, обеспечить преемственность позитивного опыта в работе по управлению персоналом.

Надо решительно преодолевать сохранившийся до сих пор у ряда руководителей негативизм в оценке зарубежного опыта управления персоналом. В странах с развитой

рыночной экономикой у руководства крупных корпораций и фирм накоплен достаточно богатый, поучительный опыт работы с персоналом. Многие из этого полезного опыта необходимо смелее внедрять в практику деятельности российских менеджеров и предпринимателей. Но, конечно, нельзя зарубежный опыт переносить механически, формально, без учета российской организационной культуры, исторических традиций, общественной психологии и морали, уровня и качества жизни большинства населения.

Под зарубежным управленческим опытом автор понимает не только опыт стран Запада, но и организационно-управленческий опыт стран евразийского континента. Поэтому важно тщательно продумать и создать механизм адаптации к российским условиям всего мирового опыта.

Антикризисная кадровая политика управления персоналом должна быть реалистичной, созидательной, ориентированной на устойчивое развитие организации, на привлечение к работе людей, профессионально подготовленных, предприимчивых, с новаторскими задатками.

Важной чертой антикризисной политики является ее комплексность, базирующаяся на единстве целей, принципов и методов работы с персоналом, учитывающей различные аспекты регулирования управленческих процессов (экономические, социальные, социально-психологические, административные и нравственные и др.)

Кадровая политика должна быть единой для всей организации, но в то же время многоуровневой (дочерние фирмы, филиалы, подразделения с учетом их регионального территориального размещения), охватывающий все группы персонала, все управленческие процессы при различных механизмах воздействия на них.

Сущностной чертой антикризисной кадровой политики управления является ее рациональность и превентивность, носящие упреждающий и опережающий характер, направленный на предотвращение кризисных ситуаций и преодоление трудовых конфликтов. В условиях формирования социально ориентированной экономики в

России кадровая политика должна быть демократичной по целям, социальной базе, механизму и принципам управления персоналом.

Антикризисную политику управления персоналом должны отличать такие черты, как духовность и нравственность, человеколюбие и честность, гражданственность, проявляющиеся в деятельности, как руководителей, так и рядовых сотрудников организации. Для некоторых руководителей декларация таких черт покажется чистым идеализмом. Но такое мнение ошибочно, это не альтруизм, а трезвый экономический расчет. Это — наиболее перспективное вложение инвестиций, которые, как правило, быстро окупаются.

Кадровая антикризисная политика и осуществление всех функций управления персоналом должны опираться на прочный законодательный, правовой фундамент. Законопослушание руководителей, принимающих решение по кадровым вопросам, их правовая культура должны быть безупречными (рис. 16.4).

Черты антикризисной кадровой политики носят относительно обособленный характер. В деятельности кадровых менеджеров, линейных руководителей, специалистов и органов управления они пересекаются, интегрируются и образуют известную системную целостность.

Рис. 16.4. Основные черты антикризисной кадровой политики стр.335

16.4. Принципы антикризисного управления персоналом

Одной из теоретических проблем современного менеджмента является определение принципов антикризисного управления персоналом.

Принципы управления персоналом (ПУП) — правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления [6, с. 376-377]. ПУП отражают объективные тенденции, социальные и экономические законы, научные рекомендации общественной психологии, теории менеджмента и организации. Они базируются на всем арсенале научного знания, определяющем возможности эффективного регулирования и координации человеческой деятельности.

По мнению автора, все многообразие ПУП целесообразно разделить на общие, базисные принципы, регулирующие деятельность государственных органов управления в целом; специфические принципы, определяющие управление кадровым потенциалом в хозяйственных организациях; частные принципы, регулирующие функционирование отдельных сторон деятельности управленческого персонала [Сходная классификация предпринята профессором В.И. Лукьяненко, 1, с. 51-52].

К *общим принципам* государственной кадровой политики ряд авторов относит научность, конкретно-исторический подход, нравственность, законность, демократизм, преемственность и сменяемость.

В качестве *специфических принципов*, определяющих управление кадровым потенциалом в хозяйственных организациях, в отечественной литературе называют принципы оптимизации кадрового потенциала предприятия; принципы формирования уникального кадрового потенциала кризисного предприятия; принцип комплементарноеTM управленческих ролей на предприятии.

В зарубежной литературе эту группу принципов подразделяют на две подгруппы.

В первую подгруппу включают принципы, относящиеся к убеждениям, которые создают доверие между работниками; разделяемые работниками этические ценности; политику полной занятости; повышение разнообразия работы; личное стимулирование; развитие неспециализированной карьеры; личное (на основе консенсуса) участие в принятии решений; неявный (установление системы ценностей) контроль вместо явного (основанного на цифровых показателях) контроля; развитие всесторонней культуры; холистический подход к оценке работников.

Вторая подгруппа получила официальное признание и активное применение в крупнейшей корпорации мира IBM. В эту подгруппу Д. Мерсер включил десять «передовых принципов»: сильную (официально признанную) веру в индивидуализм (уважение к личности); работу с кадрами, позволяющую осуществить на практике эту веру; единый статус всех работников; приглашение на работу в компанию специалистов высочайшего класса; продолжительное обучение работников, особенно

высших управляющих (институционализированный непотизм); делегирование максимально возложенной ответственности на самые низкие уровни управления; преднамеренные ограничения, накладываемые на деятельность линейных управляющих; поощрение разногласий; развитие горизонтальных связей; институционализацию изменений. Д. Мерсер подчеркивает, что принципы, объединенные в эти две подгруппы, дополняют друг друга и по сути дела должны быть объединены, чтобы можно было представить успешно действующую и развивающуюся корпорацию XXI в. [3, с. 329-330].

Что касается группы *частных принципов*, то ряд исследователей к ним относит принципы деятельности кадровых служб по отбору, расстановке, селекции, подготовке и переподготовке персонала.

Учитывая теоретические наработки, отечественный и зарубежный опыт работы с персоналом, культурные, морально-нравственные, социально-экономические черты и особенности современного российского менталитета, а также неустойчивое функционирование и развитие многих хозяйственных организаций, целесообразно отказаться от традиционного отечественного подхода к определению принципов управления персоналом (демократического централизма, администрирования и др.). Автор считает возможным предпринять попытку определить и сформулировать такие принципы антикризисного управления персоналом, которые полнее, конкретнее отражали бы современный весьма противоречивый этап социально-экономического развития России и позволяли бы менеджерам и предпринимателям своевременно предотвращать кризисы, эффективно управлять персоналом в условиях кризисного состояния организации и обеспечивать выход организации из кризисного состояния с минимальными потерями.

Решение этой проблемы представляет большую сложность. Но продвижение к ее решению возможно при выявлении и формулировании общих принципов управления, носящих социально-экономическую и этическую направленность (они могут быть применены на всех этапах функционирования и развития организации), и принципов,

которые могут быть использованы в процессе управления персоналом преимущественно в условиях конкретного этапа жизнедеятельности организации (предкризисное состояние, выход из кризиса).

К группе общих принципов антикризисного управления можно отнести следующие принципы: системности; равных возможностей; уважения человека и его достоинства; командного единства; горизонтального сотрудничества; правовой и социальной защищенности.

Принцип системности. Управление персоналом предполагает, что линейные руководители, специалисты, работники кадровых служб рассматривают человеческий ресурс организации как целостную, взаимосвязанную динамическую систему, охватывающую все категории работников и тесно связанную с внешней средой организации.

Системный характер управления персоналом предусматривает скоординированный подход ко всем направлениям формирования и регулирования человеческого капитала организации: набору, отбору, расстановке руководящих кадров, их подготовке и переподготовке, селекции и трудоустройству.

Принцип равных возможностей отражает объективные тенденции, происходящие в социально-политической и экономической жизни российского общества. В период господства административно-командной системы декларировался приоритет классового подхода при отборе и расстановке управленческих кадров. Утверждалось, что наиболее достойными представителями на руководящие должности являются рабочие от станка и крестьяне, непосредственно работающие на колхозных нивах. Такой подход, безусловно, ставил в неравное положение представителей из других социальных групп населения (правда, на практике доля представителей интеллигенции и служащих среди аппарата управления предприятий значительно превышала долю выходцев из рабочих).

Элементы неравенства также имели место, да и сейчас они далеко не изжиты, по отношению к представителям национальных меньшинств, к женщинам и

представителям нетрадиционных конфессий. Такого рода «теоретические» и практические установки в работе с персоналом вредны и в правовом, демократическом государстве недопустимы.

В странах с развитой рыночной экономикой все активнее утверждается принцип равных возможностей представителей всех социальных, классовых, национальных и половых групп при подборе и расстановке кадров. Д. Мерсер пишет, что в корпорации IBM утвердился принцип — постоянному сотруднику компании предоставляется право на равные с другими условия. Все, начиная с директора и кончая уборщицей, обедают в одной и той же столовой, никто не имеет закрепленного места на стоянке автомобилей, преодолена дискриминация по отношению к женщинам и представителям не англосаксонского происхождения. Культ одаренной личности, профессиональные качества являются главным критерием оценки сотрудника при его повышении в должности [3, с. 304-305].

Принцип уважения человека и его достоинства. Этот принцип является основой завоевания доверия людей, столь необходимого для достижения организацией успеха. Его содержание включает: максимальное развитие инициативы, талантов, профессиональных навыков: умение найти себя в новой обстановке; поощрение достижений сотрудников и их личного вклада; создание возможностей для творческого роста, обеспечение таких условий, когда голос каждого будет услышан; защиту прав, достоинства, гарантии личной безопасности. Это — образ мышления руководства, при котором потребности и интересы сотрудников стоят на первом месте среди приоритетов организации.

Принцип командного единства. Команда — это тщательно подобранный профессиональный, самоуправляющийся коллектив, в полной мере разделяющий основные цели и ценности организации, выступающий как единое целое. Все члены команды имеют равные условия, несут коллективную ответственность за результаты деятельности команды, планируют деятельность с учетом плана работы каждого члена команды. Функции каждого члена команды достаточно гибки и, как правило,

уточняются в процессе управления с учетом складывающейся ситуации. В то же время сотрудники команды сохраняют свою самостоятельность и самобытность. Управление командой осуществляется мягкими, дирижерскими методами с учетом соблюдения интересов и потребностей членов команды. Менеджер, сформировавший такую сплоченную команду, может быть спокойным, уверенным в будущем организации [5, с. 248—255].

Принцип горизонтального сотрудничества. В большинстве преуспевающих организаций наблюдается тенденция передачи прав и ответственности на низовой уровень управления. Менеджеры этого уровня получили возможность осуществлять свои функции при отсутствии жесткого контроля сверху. Однако для обеспечения в таких условиях адекватной информационной поддержки и координации работ требуется сеть горизонтальных связей, характеризующихся высокой степенью сложности. Обычная вертикально ориентированная структура с сильными элементами бюрократизма плохо справляется с этой задачей.

В ряде крупных международных корпораций (IBM, ABB) данная проблема решается благодаря наличию корпоративной культуры, которая способствует распространению контактов «через границы» подразделений. В результате работники компании имеют достаточно полное представление (в основном неформальное) о том, что в ней происходит. Развитие сети таких контактов стимулируется практикой неспециализированной карьеры и частыми перемещениями работников, а также обучением и переподготовкой персонала на различных курсах.

Эту же задачу решает модернизация информационных сетей компании. Например, практически все сотрудники IBM имеют доступ к совместным терминалам и большинство из них работает на собственных терминалах, что обеспечивает связь всех ее работников по всему миру. Это, безусловно, укрепляет горизонтальные связи.

Принцип правовой и социальной защищенности. Этот принцип предполагает строгое соблюдение и исполнение Конституции РФ, законов и основанных на них других правовых актов. Он также предусматривает знание менеджерами,

предпринимателями, работниками кадровых служб норм административного, гражданского, трудового, хозяйственного, уголовного и других отраслей права. Ненадлежащая правовая подготовка руководителей может отрицательно сказаться на обеспечении защиты прав сотрудников, привести к конфликтам с ними в процессе операций по найму и увольнению и в других ситуациях.

На практическую реализацию этого принципа оказывает отрицательное воздействие противоречивый характер действующих законов и правовых актов, регулирующих права граждан РФ. В настоящее время в РФ одновременно действуют законы бывшего СССР, законы, принятые Федеральным Собранием РФ, постановления Правительства РФ, наблюдается несоответствие федеральных законов и законодательной базы субъектов Российской Федерации.

Рассмотрим частные принципы, которые могут применяться преимущественно в условиях конкретных ситуаций. К этой группе можно отнести следующие основные принципы: учет долгосрочной перспективы организации; интеграция и сплоченность коллектива; участие сотрудников в принятии решений; опора на профессиональное ядро кадрового потенциала; соблюдение баланса интересов руководителей и подчиненных сотрудников; сотрудничество с профсоюзами и общественностью.

Принцип учета долгосрочной перспективы организации. Реализация требований этого принципа предполагает осуществление стратегического прогнозирования и планирования развития организации. Стратегический прогноз должен дать ответы на вопросы: сколько работников, какой квалификации, когда и на каких этапах и при каких обстоятельствах будут использованы? Какие рабочие места будут сокращены, будут ли созданы новые и в каком количестве, возникнет ли необходимость в сокращении персонала, в его переобучении, переподготовке, профориентации? Каких затрат потребуют предполагаемые кадровые изменения?

Стратегическое прогнозирование и планирование будут эффективными, если включить их в общую систему прогнозирования и планирования развития организации.

Принцип интеграции и сплоченности коллектива. Реализация этого принципа

возможна при воспитании коллектива в духе корпоративной, солидарной ответственности и понимания того факта, что личная судьба каждого зависит от выживания организации, от правильно выбранной стратегии развития. При ее реорганизации не следует увлекаться механическим сокращением рабочих мест, свертывать программы по обучению персонала и повышению квалификации. Такого рода меры могут вызвать у работников стрессовые ситуации, недовольство ее руководством. Наоборот, необходимо делать все возможное, чтобы сотрудники стремились к повышению квалификации, к саморазвитию, готовились к переориентации предприятия для производства новых видов продукции. Важно поддерживать доверительные отношения сотрудников с руководителями разных уровней и уважительное отношение работников друг к другу, обеспечивать справедливую оплату труда.

Принцип участия сотрудников в принятии решений. В преуспевающих международных компаниях многие важные решения принимаются на особых заседаниях, открытых для широкого круга работников. Обычно все, кто имеет отношение к выполнению принятых решений (а не только управляющие) бывают на заседаниях. Они участвуют в обсуждении предполагаемых вариантов решений, высказывают свои рекомендации и вносят предложения по совершенствованию того или иного варианта. Такое участие предупреждает сопротивление персонала организационным и технологическим нововведениям, способствует не только взаимопониманию менеджеров и рядовых работников, но и повышает производительность труда.

Принцип опоры на профессиональное ядро кадрового потенциала. Ядро кадрового потенциала представляет собой совокупность способностей работников организации, которые обеспечивают ей стратегическое преимущество на рынках товаров, услуг и знаний. Ценность этих преимуществ состоит в том, что конкуренты оказываются неспособными производить аналогичные по качеству продукты и услуги или запаздывают с внедрением нововведений. Эти способности присущи

организационной системе предприятия, а не отдельным выдающимся работникам. Они служат долговременной основой для разработки и принятия стратегически важных решений, обеспечивающих эволюцию организационной системы и ее адаптацию к меняющимся условиям внешней среды.

Принцип соблюдения баланса интересов руководителей и подчиненных сотрудников. В преуспевающих международных компаниях большую роль отводят сбору информации о том, что думают их сотрудники о бизнесе, о содержании деятельности руководящего звена менеджеров, условиях и оплате труда сотрудников, о соблюдении принципов трудовой этики, о перспективах «человеческих ресурсов», о вовлечении персонала в решение корпоративных задач и др.

В этих целях (например, в IBM) проводятся собеседования «через голову» руководства, разработана программа «открытых дверей», раз в два года осуществляются опросы общественного мнения. Анонимность ответов гарантирована. Участие в опросах добровольное, и высокий процент охвата (до 90%) демонстрирует веру сотрудников в справедливость оценок и действенность мер, принимаемых по результатам опросов. Опросы общественного мнения и планы, разрабатываемые на их основе, считает Д. Мерсер, нужны, прежде всего для того, чтобы дисциплинировать руководство, предотвратить его отрыв от реальной жизни, от интересов рядовых сотрудников [3, с. 310-311]. Кроме того, полученная информация помогает более оперативно выявлять возникшие проблемы и обобщать предложения по их эффективному решению.

Принципы сотрудничества с профсоюзами и общественностью. По мнению зарубежных исследователей, роль профсоюзов в странах с развитой рыночной экономикой будет постепенно снижаться. Это связано с изменениями в ряде корпораций политики в отношении заработной платы. Профсоюзы вряд ли смогут добиться единых ставок заработной платы. В японских корпорациях профсоюзы, например, часто интегрированы в институты корпорации и представляют своеобразные отделы социальной работы в рамках руководства. Но сбрасывать их со счетов нельзя.

Особенно это относится к России, где профсоюзы и выполняют функции защиты экономических интересов сотрудников, и активно добиваются соблюдения их законных прав в области трудовых отношений. Поэтому менеджерам и предпринимателям необходимо активно сотрудничать с профсоюзами, добиваться установления партнерских отношений, строго выполнять заключенные соглашения, более того, при возникновении производственных конфликтов использовать их возможности и авторитет.

Традиционно российские предприниматели активно занимались благотворительной деятельностью. Такая деятельность способствовала повышению имиджа предприятия и расширяла его возможности по привлечению трудовых ресурсов, а также помогала устанавливать партнерские отношения между ее руководством и рядовыми сотрудниками (Н. Путилов, С. Морозов, С. Поляков).

В современных условиях отечественные и зарубежные предприниматели продолжают эту традицию, выделяя средства на развитие искусства, физкультуры и спорта, оказывают помощь детским и лечебным учреждениям. Некоторые предприниматели считают, что особенно перспективно выделять средства на развитие системы образования как высшего, так и среднетехнического.

Менеджеры и предприниматели ведущих фирм стремятся к установлению отношений сотрудничества с местным сообществом, учитывают их справедливые требования, откликаются на их просьбы, строго соблюдают законы и правовые акты.

Принципы действуют эффективно тогда, когда они взаимодействуют и дополняют друг друга, будучи интегрированными в целостную систему (рис. 16.5).

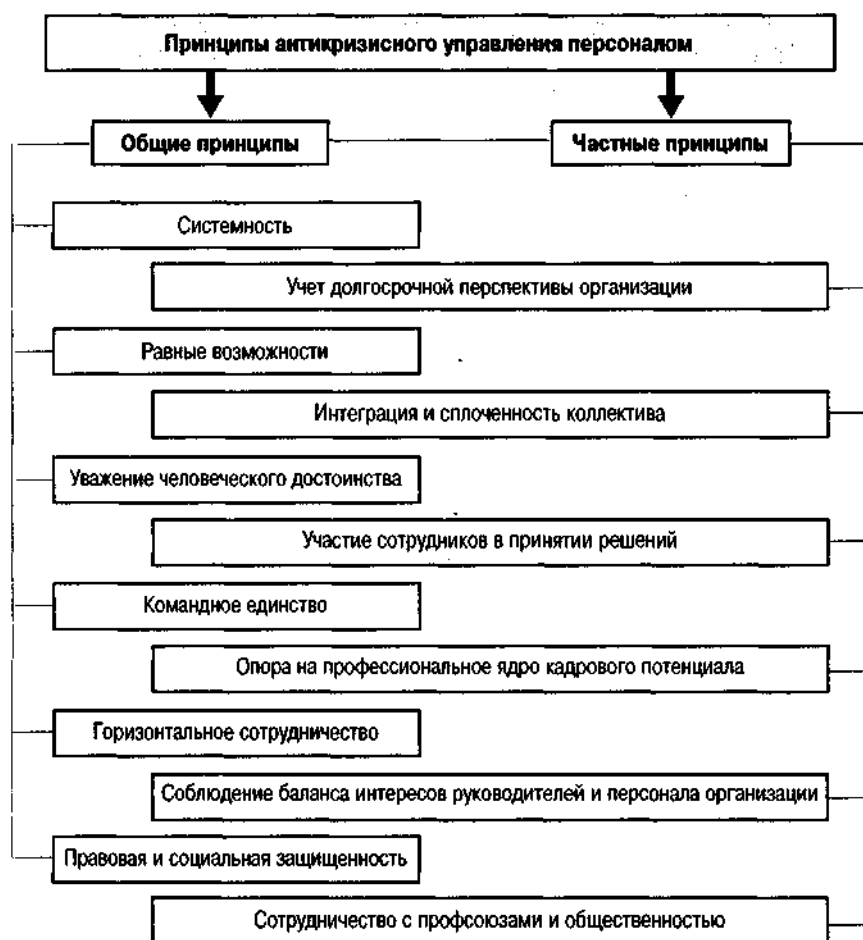


Рис. 16.5. Целостная система антикризисного управления персоналом

Таким образом, управление персоналом в условиях неустойчивого, а порой и кризисного состояния организации представляет собой разностороннюю, тщательно спланированную и продуманную деятельность, опирающуюся на систему научно обоснованных принципов, искусство и здравый смысл предпринимателей и

менеджеров.

ВОПРОСЫ

1. Раскройте содержание понятия «персонал управления».
2. Охарактеризуйте антикризисную кадровую политику организации.
3. Каковы цели и приоритеты антикризисной кадровой политики на современном этапе?
4. Дайте характеристику принципов управления персоналом и раскройте их классификацию.
5. В чем особенности антикризисного управления персоналом?

Литература

1. Государственная кадровая политика и механизм ее реализации: Кадроведение: Курс лекций. М.: РАГС, 1997.
2. Коротков Э.М. Концепция менеджмента: Учеб. пособие. М.: ДеКа, 1996.
3. Мерсер Д. ИБМ: управление в самой преуспевающей корпорации мира. М.: Прогресс, 1991.
4. Теория и практика антикризисного управления: Учебник/Под ред. С.Г. Беляева и В.И. Кошкина. М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1996.
5. Уткин Э.М. Управление фирмой. М.: Акалис, 1996.
6. Управление организацией: Учебник/Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина; 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 1998.

Глава 17. МЕНЕДЖЕР ПО АНТИКРИЗИСНОМУ УПРАВЛЕНИЮ

Проблематика. Каковы особенности деятельности менеджера в антикризисном управлении? В чем проявляется роль функционального специалиста при ликвидации кризиса? Какие можно назвать личностные характеристики менеджера антикризисного управления? Нуждается ли в специальном образовании менеджер антикризисного управления?

17.1. Назначение и область деятельности менеджера в антикризисном управлении

Переход к экономическим методам управления в России обострил возникшие в условиях социалистической системы хозяйствования противоречия в различных сферах, особенно — в экономике. Именно здесь в процессе перехода к рынку разразились первые кризисы: инфляция, затоваривание — невозможность реализовать свою продукцию, безработица, ведущие к росту задолженности, несостоятельности и во многих случаях заканчивающиеся остановкой производства. Экономика России не сразу сумела адаптироваться к фактам неплатежеспособности и необходимости ликвидации предприятий: административно-командная система не имела соответствующего законодательства и опыта осуществления таких процедур, так как подобные кризисы противоречили самой ее сути. Тем не менее в ходе развития рыночных отношений отчетливо проявилась потребность в узаконенной системе мер, санкций, применяемых к предприятию-должнику, которая и была реализована в Федеральном законе «О несостоятельности (банкротстве)», который был принят Верховным Советом Российской Федерации 19 ноября 1992 г. и введен в действие 1 марта 1993 г.

Убыточность предприятий снижала эффективность мер по финансовому оздоровлению экономики. С целью отслеживания неплатежеспособности предприятий, имеющих неудовлетворительную структуру баланса, постановлением Правительства РФ от 20 сентября 1993 г. № 926 было создано Федеральное управление по делам о несостоятельности (банкротстве) при Государственном комитете РФ по управлению государственным имуществом. В его функции входит принятие решений по вопросам:

- проведения обязательной приватизации федеральных государственных предприятий;
- внесения предприятием-должником в арбитражный суд заявления о возбуждении производства по делу о несостоятельности (банкротстве);
- внесения в арбитражный суд ходатайства о проведении внешнего управления имуществом предприятия-должника или его санации;
- определения необходимых признаков наличия реальной возможности восстановления платежеспособности предприятия должника;
- подготовки процедуры добровольной ликвидации предприятия-должника (в случае отсутствия претензий и с согласия кредиторов).

Федеральное управление (после переименования — Федеральная служба по делам о несостоятельности (банкротстве) — далее ФСДН) имеет в субъектах РФ свои территориальные агентства, которым делегирует часть своих полномочий на местах. Помимо территориальных агентств ФСДН осуществляет тесное взаимодействие с арбитражными судами, а также с органами управления субъектами РФ и отраслевыми органами управления.

Проектируя систему профессиональных знаний, умений, характеристик специалиста по антикризисному управлению, следует обозначить два основных направления, в которых будет осуществляться его деятельность.

1. Арбитражный управляющий

Первое и основное направление его деятельности — это арбитражный (временный, внешний, конкурсный) управляющий, определяемый законом как физическое лицо, зарегистрированное в качестве индивидуального предпринимателя, обладающее специальными знаниями и не являющееся заинтересованным лицом в отношении должника и кредиторов, назначаемое арбитражным судом. Закон о банкротстве предусматривает, что его деятельность возможна лишь на основании лицензии — специального разрешения государственного органа по делам о банкротстве и финансовому оздоровлению (ФСДН). Положения о лицензировании деятельности арбитражных управляющих введены с 1 марта 1999 г. До этого момента к лицензии

приравнивался аттестат специалиста по антикризисному управлению (далее — АКУ).

Арбитражный управляющий назначается арбитражным судом для осуществления процедур наблюдения, внешнего управления, конкурсного производства.

Процедура наблюдения является новой для российского законодательства. Она вводится непосредственно с момента принятия арбитражным судом заявления о банкротстве должника. Главная цель наблюдения — принять эффективные меры по сохранению имущества должника. Реализация этой задачи возлагается на временного управляющего, который должен помочь кредиторам и арбитражному суду проанализировать финансовое состояние должника и определить потенциал восстановления его платежеспособности — ведь ликвидация не всегда выгодна. Во время наблюдения должник еще не признан банкротом, руководитель не отстранен от должности, деятельность организации продолжается в полном объеме. Наблюдение заканчивается в момент вынесения соответствующего решения арбитражного суда по существу рассматриваемого дела.

Осуществление процедуры внешнего управления возлагается на внешнего управляющего. Его кандидатуру арбитражному суду могут предложить должник, собрание кредиторов, налоговые органы, государственный орган по делам о банкротстве и финансовому оздоровлению, органы местного самоуправления. Им может стать и временный управляющий, который ранее осуществлял процедуру наблюдения. Полномочия всех органов юридического лица переходят к внешнему управляющему. При этом руководитель организации-должника отстраняется от выполнения своих обязанностей.

Основой проведения процедуры внешнего управления является план внешнего управления, который предусматривает проведение инвентаризации имущества должника, анализа его финансовой, хозяйственной и инвестиционной деятельности, положения на товарных рынках, ликвидацию дебиторской задолженности, составление реестра требований кредиторов. По итогам деятельности внешний управляющий обязан представить собранию кредиторов отчет по итогам реализации плана внешнего

управления.

Решение арбитражного суда о признании должника банкротом влечет открытие конкурсного производства, которое определяется как процедура, применяемая в целях соразмерного удовлетворения требований кредиторов. Она означает, что срок исполнения всех денежных обязательств должника наступил (прекращается начисление неустоек и процентов по всем видам задолженности) и все требования к нему могут быть предъявлены только в рамках конкурсного производства. Для осуществления процедуры конкурсного производства арбитражный суд назначает конкурсного управляющего. Им может быть лицо, которое осуществляло внешнее управление. Арбитражный суд может назначить несколько конкурсных управляющих, распределив их обязанности в зависимости от сложности выполняемых задач и установив пределы ответственности для каждого из них. Цель конкурсного управления — аккумуляция имущества должника и формирование конкурсной массы для продажи имущества и расчета с кредиторами в порядке очередности, предусмотренной законом.

Существует еще одна процедура, которая может быть реализована на любой стадии дела о банкротстве — мировое соглашение. Единственным условием утверждения арбитражным судом мирового соглашения является погашение должником задолженности перед кредиторами первой и второй очереди. Заключение мирового соглашения является нормальным способом окончания дела о банкротстве.

Итак, центральной фигурой официальных процедур по антикризисному управлению выступает арбитражный управляющий, иначе говоря специалист, получивший:

- 1) диплом менеджера по антикризисному управлению;
- 2) лицензию арбитражного управляющего, которая является основанием для рассмотрения вопроса о назначении его владельца в качестве временного, внешнего или конкурсного управляющего;
- 3) соответствующие полномочия по решению арбитражного суда. «Арбитражный

управляющий действует на основе заключаемого с ним договора, определяющего формы и пределы его ответственности перед собственником и кредиторами предприятия-должника» [5]. ФСДН заключает такой договор с менеджером по АКУ после назначения его арбитражным судом и с согласия кредиторов, зафиксированного и решении их общего собрания.

Указанный договор подряда должен предусматривать:

- обязательное согласование с ФСДН сделок, заключаемых от имени предприятия-должника;
- запрет на внесение активов предприятия-должника в качестве оплаты уставного капитала создаваемых предприятий и организаций;
- материальную ответственность управляющего за долги предприятия, возникшие после заключения договора подряда;
- вознаграждение управляющего в том же размере, что и у бывшего руководителя предприятия-должника, а также долю прибыли, полученной предприятием-должником в период управления.

2. Специалист по антикризисному управлению

Второе, не менее важное направление — консультант различного уровня («играющий тренер»). Он может выступать в качестве независимого эксперта, осуществляющего свою деятельность на коммерческой основе, или являться штатным сотрудником организации (целесообразно для крупных фирм, корпораций), принимать участие в аттестационных комиссиях территориальных агентств, привлекаться к оценке возможности восстановления платежеспособности предприятия. В ходе рассмотрения дел о банкротстве нередко возникает потребность в проведении финансовых экспертиз. Поэтому арбитражные суды должны располагать информацией о квалифицированных специалистах-экспертах.

Антикризисное управление на крупных предприятиях подразумевает наличие команды антикризисных управляющих. При этом не обязательно, чтобы все они были арбитражными.

Такое деление определяется, с одной стороны, статусом — арбитражный управляющий должен иметь лицензию, консультанту по АКУ достаточно диплома. С другой стороны, первый наделен полномочиями, определяемыми органами государственной власти, в то время как результаты деятельности и советы второго носят рекомендательный характер — решение об их реализации принимает руководитель организации. Специалист по АКУ может также успешно работать менеджером в различных подразделениях системы управления.

Существуют различные точки зрения по поводу предназначения специалиста по АКУ. Одна из них состоит в том, что он готовится для работы в специфической организации — службе, ассоциации, из которой государственные органы власти будут черпать таких специалистов, назначая их на обанкротившиеся либо неплатежеспособные предприятия для осуществления процедур санации, реструктуризации или ликвидации последних. Такой подход представляется несколько ограниченным и, более того, несет в себе угрозу перенасыщения рынка рабочей силы такими специалистами, предполагает существование некоторого ограниченного их числа, так как в случае стабилизации экономики для них возникает потенциальный риск остаться без работы.

Другое видение предназначения специалиста по АКУ шире. Оно опирается на потребность в его услугах практически в любой организации. Всякое управление содержит в себе элементы антикризисного. При этом менеджер по АКУ действует на разных уровнях управления в оргструктуре: к нему могут обращаться за разовой консалтинговой помощью или периодически с разными интервалами времени.

Первый вопрос, возникающий при оценке роли менеджера по АКУ в процессе управления, это — в какой мере зависит оно от его личности. Вопрос правомерен, поскольку необычны условия и обстановка деятельности специалиста, требующие не просто совокупности профессиональных качеств и определенного типа мышления. Антикризисный управляющий должен обладать также комплексом личностных характеристик, позволяющих ему свободно адаптироваться в постоянно меняющихся

условиях кризисной ситуации (или на этапе ее латентного существования). Воля, решительность, перспективно-аналитический склад ума, рационализм мышления, физическая выносливость к перегрузкам и неравномерности трудового ритма, коммуникабельность — неотъемлемые черты его личности. Не всякий менеджер способен эффективно разрешить кризисную ситуацию. В бюрократизированных системах управления нередко встречаются руководители исполнительской ориентации — малоинициативные и несамостоятельные, ограниченные в понимании проблем развития организации. Но есть и другие — специалисты, ответственные работники, которые, не являясь формальными руководителями, близки по характеру своей деятельности к работе антикризисного менеджера. К ним прибегают в экстренных случаях, когда необходимо нестандартное решение назревших проблем.

17.2. Модель менеджера антикризисного управления

Менеджер по АКУ — это тип личности, который определяется специальной подготовкой (содержание и структура знаний), условиями работы (предкризисное состояние, кризисная ситуация, посткризисная ситуация — этап ликвидации последствий кризиса), особенностями системы управления (цели, стимулы, организация, контроль) и индивидуальными качествами человека. Наиболее полное описание специалиста по АКУ дает его модель. Остановимся на каждой из ее составляющих подробнее.

Структура знаний представляет собой знания и умения, которыми должен обладать специалист по АКУ. Но это не просто перечень знаний, а определенное их соотношение и взаимосвязь. Они должны обеспечить менеджеру по АКУ свободу ориентации в разнообразных проблемах организационно-технологического и социально-экономического развития организации, экономическое мышление и широту взглядов, хозяйственную расчетливость, навыки аналитической оценки ситуации, предприимчивость и организованность, изобретательство и творчество в делах, инициативность.

Специальность 062000 «Антикризисное управление» уникальна сплавом предметных

областей. «Три кита», составляющие ее основу, — менеджмент, право, финансы и бухгалтерский учет.

Квалификационные требования к специалистам, претендующим на получение аттестата антикризисного управляющего (см. Положение об аттестации специалистов по антикризисному управлению от 13 сентября 1994 г. № 57-р), предписывают ему знания в следующих областях:

- право в объеме, «необходимом для работы по антикризисному управлению»;
- основы оценки бизнеса и оценки недвижимости;
- основы теории маркетинга;
- основы менеджмента, финансового учета, аудита и планирования;
- основные правила работы с ценными бумагами, банковским и биржевым законодательством.

Помимо вышеуказанных, профессиональные знания специалиста по АКУ должны базироваться на таких курсах, как основы реструктуризации собственности, исследование систем управления, стратегическое планирование, информационные технологии в АКУ, инвестиционный анализ, правовые основы банкротства, хозяйственное право и т. д. Это ядро специальной подготовки, но далеко не полный перечень знаний, которые лежат в основе его деятельности. К ряду обще профессиональных дисциплин можно добавить статистику, теорию вероятностей, математическое моделирование.

Каждый этап работы антикризисного управляющего требует специфических методов, навыков, приемов труда и соответственно определенных умений, которыми должен обладать менеджер. Способности менеджера по АКУ, его «умения» можно классифицировать по следующим основным группам.

Первая группа. Умения, необходимые для реализации функций антикризисного управления (приблизительно 50 %):

- умение реализовать управленческий цикл, направленный на достижение

поставленной цели, умение ставить перспективные цели и задачи, рационально планировать работу, оперативно управлять в изменяющихся условиях, четко доводить задания до подчиненных в ясной и понятной форме, организовывать контроль;

- умение реализовать основные формы работы: оперативные совещания, служебную переписку, вести телефонные и другие переговоры;
- умение координировать деятельность управляемой системы: распределять функции, задачи, полномочия и обязанности;
- умения делегировать полномочия, функции, власть;
- умение активизировать работу сотрудников: стимулировать, мотивировать, воодушевлять;
- умение организовать свою личную работу: планировать время, соблюдать режим, не поддаваться течучке.

Реализация данной группы умений подразумевает наличие следующих индивидуальных качеств в личности антикризисного управляющего: демократичность, целеустремленность, быстрота принятия решений (один способен выбрать оптимальное из пяти вариантов^ другой — из 20), компетентность, организованность, ответствен-* ность, требовательность, коммуникабельность, энергичность, перспективность (предусмотрительность), информированность.

Вторая группа. Умения, связанные с реализацией педагогической функции. Она имеет немаловажное значение на фоне основной деятельности менеджера по АКУ.

Для эффективной реализации данной функции антикризисный менеджер должен обладать высоким уровнем собственных профессиональных и морально-этических качеств, владеть основами социальной психологии и конфликтологии.

Важным требованием и условием эффективной реализации решений является наличие авторитета и престижа у руководителя вообще, а у менеджера по АКУ в особенности. Эти характеристики определяются не личностными чертами, а общественным отношением к нему. Авторитет и престиж можно иметь только у других людей (сотрудников, подчиненных, менеджеров высшего уровня). Они выступают

функцией общественной ситуации. К примеру, менеджер может обладать набором личных качеств для высокого авторитета и в то же время иметь весьма низкий фактический авторитет у сотрудников и подчиненных, если последние имеют те же черты на таком же или более высоком уровне.

Авторитет и престиж могут снизиться не только по причине ошибок, некорректного поведения или допущенного снижения личностных качеств менеджера, но и в случае, когда повысилась квалификация подчиненных или темпы ее роста обгоняют темпы роста его уровня квалификации.

Определим:

- авторитет есть мера того, насколько подчиненные (сотрудники) считаются с мнением руководителя, его советами, указаниями, распоряжениями, стремятся исполнить его приказы.

- престиж — это мера признания способностей, превосходства знаний, заслуг, успехов руководителя и уровень влияния этих факторов на исполнительность подчиненных.

Итак, высокие авторитет и престиж становятся инструментами эффективного управления. Авторитет обеспечивает менеджеру по АКУ дополнительные возможности воздействия на подчиненных в достижении экстренных задач. Престиж также выступает рычагом воздействия, особенно в интеллектуальных и творческих коллективах.

Индивидуальные качества по данной группе в основном относятся к моральным: корректность, выдержанность, культурность, внимательность к собеседнику и его проблемам, порядочность, человечность, тактичность, справедливость, доброжелательность, интеллигентность и др.

Третья группа умений связана с коммуникативной функцией. Коммуникационная сеть имеет два контура — личностный и информационный. Потребность оптимизации коммуникационной сети, необходимость построения ее с точки зрения экономичности и качества требуют от антикризисного менеджера умения общаться с людьми,

налаживать контакты с сотрудниками, партнерами, представителями внешних организаций и государственных структур. К этой группе относятся умения слушать собеседника, входить в его положение и интересы, владеть письменной и устной речью, контролировать собственные эмоции. К индивидуальным качествам, способствующим реализации этой функции с учетом выше перечисленных, можно добавить: обаятельность, жизнерадостность, сдержанность, воспитанность и т. д.

Профессиональные умения можно сгруппировать и по фазам жизненного цикла организации. Так, на этапе латентного течения кризиса важны такие профессиональные качества, как:

- 1) умение сформулировать проблему, понять ее содержание, изучить «вглубь»;
- 2) сформировать комплекс идей для оперативного решения проблемы;
- 3) организовать исследовательскую программу: рабочий план, расписание, бюджет;
- 4) обосновать концепции надежности и законности;
- 5) предусмотреть различные пути проведения контроля;
- 6) интерпретировать отсутствие адекватного ответа.

Эти умения невозможно реализовать, не обладая способностью исследовательского, инновационного видения проблемы.

Следующей важной составляющей модели менеджера является психология личности. Ее определяют три характеристики: тип личности, темперамент и уровень интеллекта.

По типу личности возможны два варианта: экстраверт (направлен на внешний мир) и интроверт (направлен на внутренний мир). Экстраверт — общителен, легко принимает все новое, но часто бросает начатое, не закончив. Представители данного типа личности склонны к резкой смене мотивов и стимулов деятельности, зависимы от мнения окружающих, обладают альтруистическими наклонностями. Интроверт — замкнут, в поступках руководствуется внутренними соображениями, поэтому для окружающих зачастую выглядит «белой вороной». У него хорошо развита интуиция: способен точно просчитать ситуацию, поэтому его решения перспективны. Абсолютные экстра- и интроверты встречаются редко. Тем не менее в личности

антикризисного менеджера в большей степени должны присутствовать черты интроверта.

По темпераменту существуют четыре основных типа:

сангвиник — спокойный, уравновешенный, подвижный, адекватная самооценка, трудолюбив. Слабая черта — неумение быстро перестраиваться в новых условиях;

флегматик — эмоционально устойчив, темп мышления замедлен, самооценка занижена, инертен, для вхождения в новую среду требуется период адаптации;

холерик — эмоционально неустойчив, отличается подвижной мимикой, ускоренным темпом мышления, высоко коммуникабелен, активен. Познавательные процессы (внимание, восприятие, память) чрезвычайно подвижны. Самооценка завышена;

меланхолик — эмоционально чувствителен, неустойчив, отличается высокой степенью тревожности, в изменяющихся условиях подвержен стрессам. Хорошо адаптируется к социальным ситуациям. Мышление замедленное. Уровень притязаний, как правило, ниже реальных возможностей.

В действительности преобладают смешанные типы темпераментов. Поэтому оценка личности по данной характеристике может быть условной: говорят о склонности к тому или иному типу темперамента или о преобладании черт. Очевидно, что человек с выраженными меланхолическими чертами вряд ли сможет эффективно управлять кризисной ситуацией.

Уровень интеллекта имеет три отметки: низкий, средний и высокий. Очевидно, что решение проблем комплексного характера, «сквозных», а также возникающих на стыке нескольких областей знаний, предполагает наличие высокого уровня интеллекта у антикризисного управляющего.

Антикризисный управляющий является лицом, персонифицирующим функции управления. Помимо классических основу его деятельности составляют следующие функции.

1. *Стратегическая* — заключается в постановке им на основе анализа ситуации и

прогнозов целей организации, координации процесса разработки стратегии и составления плана.

2. *Административная* — контроль и оценка результатов, осуществление коррекции деятельности, координация ее по срокам, времени, ресурсам, установление системы мер поощрений и наказаний.

3. *Экспертно-инновационная* — требует от антикризисного управляющего постоянного, целенаправленного знакомства с новшествами в различных сферах экономики, их квалифицированной оценки и селекции, создания условий для безотлагательного внедрения в практику.

4. *Воспитательная* — предполагает создание в коллективе благоприятного морально-психологического климата, поддержание традиций, предотвращение и разрешение возникающих конфликтов, формирование стандартов поведения.

5. *Лидирующая* — в этой функции антикризисный управляющий выступает инициатором и интегратором деятельности, следящим, чтобы интересы подчиненных и сотрудников не противоречили целям организации. От него зависят общий настрой в работе и сохранение внутреннего единства группы.

17.3. Ролевая структура деятельности менеджера в антикризисном управлении

В процессе своей деятельности антикризисный управляющий выступает во множестве ролей. При этом его личность влияет на характер исполнения роли, но не на ее содержание — подобно актеру менеджер играет заранее predetermined роль, хотя и реализует в ней свою персональную интерпретацию.

Роль есть лишь отдельно взятый аспект целостного поведения. С понятием «роль» в управлении связаны теории ролевых ожиданий (экспектации), ролевых конфликтов, ролевой напряженности, межличностных отношений. Роль — это комплекс образцов поведения, связанных с выполнением какой-либо функции ее исполнителем. Каждая роль связана с другими ролями. Их оптимальное сочетание определяет идеальную модель менеджера.

Можно составить разные классификации управленческих ролей в зависимости от критериев, положенных в их основу, характер (формы) воздействия в процессе управления — например, административные и межличностные (неформальные), характера исполнения роли — творческие и репродуктивные, целевой направленности — прямые и косвенные, продолжительности исполнения роли — кратковременные и постоянные и т.д. (рис. 17.1). Одна из классификаций — это классификация по ролевым функциям. Здесь можно выделить четыре основные группы ролей:

- организационные, связанные с реализацией субординационных отношений, полномочий и ответственности в организации — руководитель, дипломат, лидер, наставник;

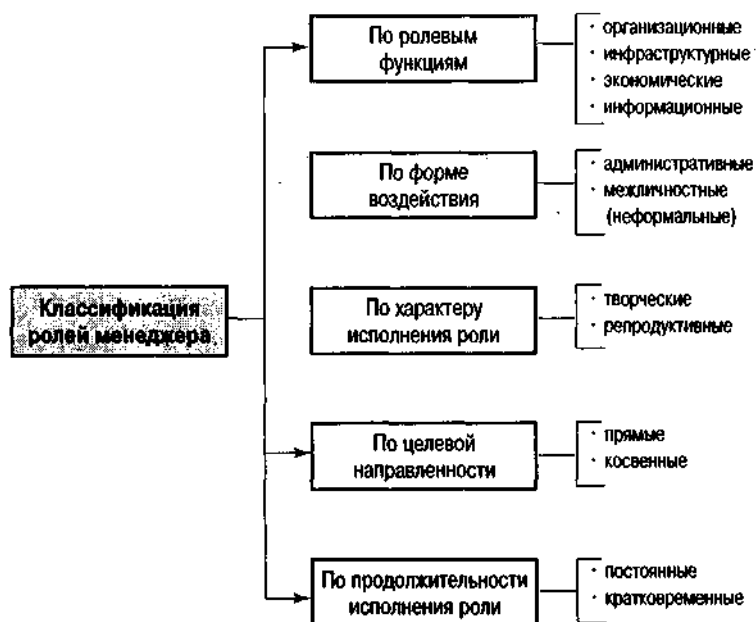


Рис. 17.1. Классификация ролей менеджера

- инфраструктурные (в антикризисном управлении это могут быть процессы

восстановления платежеспособности предприятия, реорганизации производства, реструктуризации системы управления) — кадровик, поставщик ресурсов и т. д.;

- экономические, обеспечивающие рациональное использование ресурсов и максимизацию прибыли, — инноватор, финансист, предприниматель;
- информационные, связанные с передачей, обработкой, сбором, распространением информации — исследователь-прогнозист и др.

В процессе своей деятельности антикризисный управляющий сталкивается с большим многообразием ситуаций, в которых ему приходится выступать в конкретных ролях. Все эти роли неразрывно связаны между собой, но в конкретной ситуации чаще всего доминирует одна определенная роль (рис. 17.2).

Каждая роль предполагает свои особые приемы, требует наличия соответствующих личностных качеств, устанавливает этические рамки. В качестве основных (характерных) для менеджера по АКУ можно выделить следующие.

Рис. 17.2. Ролевая структура в деятельности менеджера по АКУ, стр.357

Руководитель — это одна из главных составляющих комплекса ролей в антикризисном управлении. В этой роли менеджер по АКУ руководит предприятием, разрабатывает его стратегию (стратег), определяет основные задачи реорганизационной политики (концептолог), осуществляет делегирование полномочий (организатор). При этом ему часто приходится выступать в роли эксперта в постановке задач. Коллектив кризисного предприятия — благодатная почва для возникновения разнообразных конфликтов — от производственных до межличностных. Руководителю, безусловно приходится принимать участие в их урегулировании, т. е. выступать в роли арбитра при разрешении споров и устранении напряженности в коллективе. Основными принципами его поведения в данной ситуации должны быть интересы дела и справедливость.

Лидер — эта роль определяет социальный статус менеджера по АКУ. Антикризисный управляющий обязательно должен быть лидером. В сжатых временных рамках, отведенных ему законом, невозможно добиться намеченного

результата, не пользуясь поддержкой всего коллектива. Вот почему в процессе реорганизации производства ему необходимо создать сплоченную команду единомышленников, благоприятную моральную атмосферу для каждого служащего. Именно роль лидера в наибольшей степени реализует интеграцию целей.

Наставник. Отличительным признаком данной роли является то обстоятельство, что в этом амплуа менеджер по АКУ должен обладать максимальным потенциалом знаний, иметь профессиональную компетентность.

Отдавая приказ или поручая что-либо подчиненным, он должен выступить:

- в роли консультанта, разъясняя цель, задачи и способы их решения;
- в роли контролера, куратора, который регулирует отклонения от правильного

курса в работе, оценивает результаты по качеству и количеству.

Одна из основных функций в менеджменте — активизация деятельности персонала. Активизация лидера отличается от активизации наставника. Если первый воодушевляет коллектив общей идеей, то второй концентрирует внимание на деятельности конкретного человека, подчеркивая ее значимость и результативность.

Дипломат. В этой роли антикризисный управляющий выполняет функции специалиста по связям с общественностью и представителя. Первая связана с социально-психологической составляющей в деятельности менеджера, вторая с внешней деятельностью организации (представление фирмы, заключение договоров, ведение переговоров). В роли представителя антикризисному управляющему нередко приходится выступать оратором и даже публицистом. Он — «лицо» организации, и от его умения выступить с речью, дать интервью, вести переговоры с кредиторами во многом зависит успех деловых встреч и сделок, паблисити организации.

Следует отметить, что роль дипломата — одна из самых неординарных ролей менеджера по АКУ, которая должна сопровождаться целой гаммой сопутствующих знаний, например в области психологии личности и делового общения. Ведь прежде чем принять решение, он должен прочувствовать ситуацию, оценить личности участвующих в ней и только после этого выработать поведенческую тактику.

Деятельность антикризисного управляющего немыслима без знания правовых основ.

Предприниматель. Роль предпринимателя отличается от профессии тем, что последняя определяет собственника, а роль предусматривает комплекс определенных функций.

Специфика данной роли отражается в следующем:

- поставщик обеспечивает бесперебойное снабжение предприятия для эффективного функционирования: материальными, кадровыми, техническими, финансовыми ресурсами.
- маркетолог организует сбыт готовой продукции. Для этого ему необходимо знать конъюнктуру рынка, оценить конкурентоспособность товара, определить направления и адреса товаропотоков.
- коммерсант-финансист служит связующим звеном между двумя предыдущими, обеспечивая материальную основу сбыта и поставок. Поиск инвестиций, привлечение инвесторов - неотъемлемая часть плана внешнего управления.

Инноватор. Менеджер по АКУ непременно должен иметь инновационный склад мышления. Часто проблемы несостоятельности предприятия заключаются в устаревшей технологии производства. А ведь конкурентоспособность напрямую зависит от технического прогресса. В реализации проекта по преодолению кризисной ситуации важны способность предвидеть и умение пойти на риск.

Исследователь-прогнозист. Эта роль очень важна в современном исследовании, так как в ней реализуется одна из основных функций менеджмента. Значение исследований трудно переоценить. Именно благодаря им становится возможным оптимальное сочетание внутренних возможностей фирмы и внешних потребностей рынка. Исследования необходимы и при составлении прогнозов, которые играют важную роль в построении тактики и стратегии организации. Антикризисная деятельность требует от менеджера аналитических способностей для быстрого определения причин негативных явлений, умения адекватно оценить и предвидеть последствия принимаемых решений.

Информационный центр. Информация занимает особое место в системе антикризисного управления. Полнота, точность, своевременность, достоверность внешней и внутренней информации играют решающую роль в кризисной ситуации. Помимо этих свойств информация в рыночной экономике имеет еще один аспект — секретность, связанный с сохранением коммерческих интересов фирмы. Менеджер по АКУ действительно становится некоторым узловым звеном на пересечении разнообразных каналов информационных потоков. На этапе финансово-экономического анализа ему приходится сталкиваться с большими массивами данных, характеризующими параметры деятельности организации. Результаты их оценки и учета составляют основу стратегии преодоления кризиса. В процессе тактической реализации решений информационный поток меняет направление — менеджер по АКУ становится распространителем информации. Его задача — отправить ее в нужное время и место, чтобы достичь согласованности в действиях собственных подразделений и внешних структур.

Анализ комплекса ролей менеджера по антикризисному управлению показывает, что исполнение конкретной роли подразумевает, что в рамках каждой из них он должен уметь рационально организовывать различную по характеру и содержанию деятельность, учитывая ее специфику. Осуществляя подбор ролей в конкретной ситуации, менеджер по АКУ создает наиболее благоприятную основу для реализации поставленных целей и достижения результата.

Резюмируя, можно выделить условия успешной реализации ролей антикризисного управляющего:

1. Роли должны быть взаимосвязаны и динамичны. Менеджер по АКУ должен понимать, что ролевая структура его деятельности не дискретна: роли неотделимы одна от другой и обладают некоторой целостностью. Каждая из ролей находится в развитии, постоянно видоизменяясь, переходя из одной в другую.

2. Ролевая структура должна строиться на основе системного подхода. В любой ситуации доминирует определенная роль. Оптимальный ее выбор влечет за собой

выбор соответствующих сочетаний (комплекса) ролей. Чтобы предупредить всевозможные пробелы в ролевой структуре деятельности менеджера по АКУ, на этапе его подготовки необходимо применять методы оценки и отбора с целью выявления способности исполнения всего комплекса ролей.

При совпадении реальных характеристик менеджера по АКУ с требуемыми управленческими качествами, с учетом рационального, сбалансированного комплекса ролей профессиональной деятельности модель менеджера приобретает идеальную форму.

ВОПРОСЫ

1. Для реализации, каких процедур назначается арбитражный управляющий?
2. Какие личностные качества лежат в основе формирования умений и способностей специалиста по АКУ?
3. Раскройте сущность и содержание основных ролей менеджера по антикризисному управлению.
4. В каком образовании и какой специальной подготовке нуждается менеджер антикризисного управления?

Литература

1. Ксении В. Основы менеджмента: Курс лекций. М.: Знание, 1996.
2. Егоршин Л.П. Управление персоналом. Н. Новгород. НИМБ, 1997.
3. Коротков Э.М. Концепция менеджмента. М.: ДеКа, 1996.
4. Нормативно-методические материалы о несостоятельности (банкротстве) предприятий: Экономико-правовый бюллетень//Экономика и жизнь. Тематический выпуск 16 (48). М., 1994.
5. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)». Постатейный комментарий. М.: Статут, 1998.