

КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ И ЕГО ОСОБЕННОСТИ

Выделяются три основные модели кадрового менеджмента.

1. Менеджер по персоналу как попечитель своих работников, заботящийся о здоровых условиях труда и благоприятной морально-психологической атмосфере на предприятии.
2. Менеджер по персоналу как специалист по трудовым договорам (контрактам), включая коллективные договоры. Осуществляется административный контроль за соблюдением наемными работниками условий трудового договора, учет должностных перемещений; регулирование трудовых отношений в процессе переговоров с профсоюзами.
3. Менеджер по персоналу как архитектор кадрового потенциала организации, играющий ведущую роль в разработке и реализации долговременной стратегии организации. Его миссия - обеспечить организационную и профессиональную составляющую кадрового потенциала. Он входит в состав высшего руководства организации и имеет подготовку в управлении человеческими ресурсами.

Особенности кадрового менеджмента:

- широкое разнообразие существующих подходов в управлении персоналом, обусловленное различиями в национальных институциональных и организационных контекстах, привело к тому, что до сих пор так и не сложились ни единый комплекс профессиональных знаний, ни общая профессиональная идеология этой управленческой деятельности;
- кадровая работа традиционно находится на периферии внимания руководителей организаций. Роль специалистов по управлению персоналом определяется тем, что они выполняют функции советников при руководстве и не несут непосредственной ответственности за разработку и реализацию стратегии предприятия;
- у специалистов по управлению персоналом одной из функций является защита интересов рядовых работников, что, по мнению других топ-менеджеров, препятствует достижению целей организации;

- управление персоналом трактуется как деятельность, для которой не требуется специальной подготовки; в отличие от других управленческих специальностей, в ней можно было довольствоваться соображениями здравого смысла, да и считалось, что любой руководитель может справиться с функциями менеджера по персоналу;
- отсутствие специализированной профессиональной подготовки и соответствующей профессиональной квалификации снижает авторитет кадровых работников в глазах руководства. Основные современные тенденции:
- абсолютный и относительный рост числа работников кадровых служб;
- повышение статуса этой профессии: руководители кадровых служб в большинстве организаций стали входить в состав правления и даже в состав совета директоров;
- резко возросло внимание к уровню профессиональной подготовки менеджеров по персоналу;
- в условиях растущей конкуренции (в том числе и за высококвалифицированные кадры) изоляция кадровой политики от общей бизнес-стратегии пагубно влияет на успешность деятельности организации в целом.

Сегодня складывается система менеджмента, ориентированная в первую очередь на развитие человеческого капитала.

Кадровая политика организации должна обеспечивать: организационную интеграцию; высокий уровень ответственности всех работников; функциональную интеграцию; высокое качество работы.

65. СОЗДАНИЕ КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Задачи кадровой службы - направление кадровой работы, представление о целях работы с персоналом, конкретизированные с учетом конкретных условий существования организации.

Задачи кадровой службы:

- помощь организации в достижении ее целей;

- эффективное использование мастерства и возможностей работников;
- обеспечение организации высококвалифицированными и заинтересованными служащими;
- стремление к наиболее полному удовлетворению служащих своей работой, к их самовыражению;
- развитие и поддержание на высоком уровне качества жизни, которое делает желанной работу в этой организации;
- связь управления персоналом со всеми служащими;
- помощь в сохранении хорошего морального климата;
- управление движением к взаимной выгоде индивидов, групп предприятий, общества.

Выделяют две структуры управления персоналом в организации. Штабная структура - специалисты отделов по управлению персоналом, занимающиеся разработкой принципов работы с персоналом организации, конкретных программ и организацией кадровых мероприятий (менеджеры по персоналу). Линейная структура - менеджеры-практики, реализующие конкретные функции работы с персоналом в ходе выполнения собственных управленческих функций (линейные менеджеры).

При проектировании структуры управления персоналом необходимо учитывать следующее.

1. Уровень, на котором предполагается реализовывать управление персоналом:

- если это станет предметом заботы и учета на высшем корпоративном уровне, это будет корпоративное управление персоналом;
- если это будет вменено только в обязанность среднему уровню, это будет организация работы с персоналом, которую будет реализовывать руководитель кадрового подразделения вместе с линейными менеджерами;

- если в организации речь будет идти об исполнительском уровне управления, который выражается или в кадровой работе, или в решении отдельных проблем.

2. Штат службы управления персоналом.

3. Основные задачи, решаемые службой управления персоналом.

На стадии формирования организации важно разработать такую систему сбора, хранения и использования кадровой информации, которая, с одной стороны, соответствовала проектируемой структуре организации, а с другой - была достаточно гибка к возможным изменениям в будущем.

Кадровая информация - определенным образом организованное множество данных о персонале организации (личные дела, карточки по учету кадров, приказы о движении персонала).

К наиболее типичным задачам, требующим информационного обеспечения, можно отнести кадровое и управленческое делопроизводство, внутриорганизационное кадровое планирование и оценку персонала.

Кадровое и управленческое делопроизводство включает разработку штатного расписания, должностных инструкций, приказов по личному составу и ведение личных дел, информация о расчете заработной платы сотрудникам организации.

Внутриорганизационное кадровое планирование включает работу по анализу, оценке затрат и контролю. При организации обучения персонала необходимо проанализировать потребность в обучении и загрузку работников, иметь информацию по планированию их использования, произвести оценку затрат на предполагаемое обучение. Затем можно переходить к составлению собственно плана подготовки, его реализации и контролю.

66. ПРЕОДОЛЕНИЕ СОПРОТИВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМ

О готовности к изменениям свидетельствует:

- 1) гибкость организационной структуры - наличие мелких, легко управляемых структур, минимизация бюрократических процедур;
- 2) принципы инновационности организации - ориентация на постоянное совершенствование, понимание естественности и непрерывности процесса развития, внимание к идеям работников, сравнение с результатами конкурентов;
- 3) принципы инновационности, заложенные в положениях кадровой политики, - непрерывное обучение, творческий подход, гибкая система оплаты труда, система поощрения, оценка опыта.

О способности к изменениям свидетельствуют следующие особенности персонала:

- аналитичность сознания - способность рассматривать ситуацию в целом и в отдельных аспектах выделять взаимосвязи и свойства объектов;
- диалогичность сознания - способность видеть несколько вариантов развития событий, способов решения проблем, предполагать наличие альтернативных вариантов решений.

Движущими силами сотрудников к изменениям являются:

- философия контракта - заключение соглашения между группой акционеров и группой работников об обмене труда на определенную плату;
- философия общей судьбы - уверенность в существовании взаимозависимости между работниками, потребителями и акционерами в том, что интересы работников и потребителей также важны, как и интересы акционеров.

Выделяют четыре уровня изменений:

1. Изменение в знаниях требует минимального времени и минимальных затрат, достаточно провести программу обучения, распространить материалы, инструкции.

2. Изменение в индивидуальных установках требует больше времени и затрат, необходимо создать условия для того, чтобы человек принял необходимость изменения.

3. Изменение в индивидуальном поведении должно быть обеспечено еще большим временем и ресурсами и требует положительного опыта нового поведения.

4. Изменение в групповом поведении требует максимум времени и существенных ресурсов, создание нового способа коллективного поведения.

Этапы процесса подготовки и проведения изменений:

- подведение итогов и восхваление прошлого;
- обоснование изменений;
- создание преемственности между прошлым и будущим.

Обязанности менеджера:

- выделить авторитетных лидеров;
- сформировать целевые, проектные группы для разработки стратегии изменений;
- сформировать экспертную группу;
- организовать встречи проектной и экспертной групп по обсуждению проекта;
- представить проект сотрудникам организации.

Кадровая служба должна:

- привлекать внимание к необходимости изменений;
- организовать процесс получения предложений от сотрудников организации и их поддержку;
- распространять информацию о проводящихся изменениях;
- учитывать особенности персонала и его личностные характеристики;
- учитывать продуктивные возражения и адаптировать программу изменений.

Следует учитывать индивидуальные механизмы принятия изменений: идентификация - люди принимают предложенные изменения; усвоение - люди переводят общие цели и принципы изменений в личные цели; апробация - человек проверяет изменения на собственном опыте и формирует отношение к изменениям.

67. ЗАДАЧИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ПЕРИОД ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Основными задачами кадровой службы по управлению персоналом на этапе формирования организации являются:

1. Подготовка организационного проекта:

- проектирование организационной структуры;
- расчет потребности в персонале;
- анализ кадровой ситуации в регионе;
- разработка систем оплаты и стимулирования труда.

2. Формирование кадрового состава:

- анализ деятельности и формирование критериев отбора кандидатов;

- определение сегмента рынка рабочей силы, из которого целесообразно проводить отбор.

3. Разработка системы и принципов кадровой работы:

- формирование кадровой политики и плана кадровых мероприятий;
- формирование самой кадровой службы;
- разработка системы отбора, хранения и использования кадровой информации.

Методами формирования кадрового состава организации являются следующие методы проектирования организационной структуры: аналитический, технологический, организационно-культурный и "прототипический".

Выделяются следующие типы организационной структуры предприятия: линейная является строго иерархически организованной, характеризующейся разделением зон ответственности и единоначалием; функциональная строится по принципу распределения функций внутри организации и чаще всего существует одновременно с линейной, что создает двойное подчинение для исполнителей; кольцевая, в которой звенья связаны друг с другом последовательно, но "выход" последнего звена одновременно является "входом" первого.

На процесс проектирования организации влияют четыре группы факторов:

- внешняя среда и инфраструктура, в которой действует организация;
- технология работ и тип совместной деятельности;
- особенности персонала и корпоративной культуры;
- прототипы и уже существующие, эффективные организационные структуры аналогичных организаций. Этапы проектирования организации.

1. Определяются цели и результаты деятельности.
2. Определяются связи с внешней средой.
3. Разделяются процессы.
4. Группируются функции.
5. Определяются внутренние связи.
6. Определяется масштаб управляемости и контроля.
7. Определяются иерархии организации и ее звенности.
8. Распределяются права и ответственность.
9. Определяются уровни централизации / децентрализации.
10. Выбирается стратегический принцип функционирования.

Кадровое планирование определяет потребность в работниках определенной квалификации, методы привлечения и оптимизации персонала, пути роста эффективности использования и развития персонала, определяет затраты этих мероприятий.

Осуществляя набор, служба персонала должна исходить из определения оптимальной численности персонала и его качественных параметров. Задача кадровой службы состоит в осуществлении контроля за соответствием кадрового состава организации стоящим перед ней задачам. Оценка кандидатов при приеме на работу состоит в том, чтобы отобрать такого работника, который в состоянии достичь ожидаемого организацией результата.

При формировании организации важное место отводится адаптации человека к новой организационной среде.

68. ЗАДАЧИ КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ В ПЕРИОД ИНТЕНСИВНОГО РОСТА ОРГАНИЗАЦИИ

На стадии интенсивного роста для удовлетворения растущего спроса организация должна быстро переструктурироваться, организовать новые отделы, подразделения, установить связи между ними. В связи с быстрым ростом обостряется проблема управляемости организацией, управления новыми и оптимизация старых связей.

На этой стадии наиболее существенен вопрос о привлечении нового персонала. Рост организации также ставит проблемы управляемости, менеджер по персоналу должен продумывать вопросы изменения организационной структуры, принципов управления.

При этом наиболее существенной является проблема размывания корпоративной культуры. Корпоративная культура - сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации и задающих общие рамки поведения, принимаемые большей частью организации.

В рамках процесса внешней адаптации (определения организацией своего места) выделяют следующие параметры:

- цель организации и ее место в социальной среде определяет миссия организации - представление о том, для чего организация создается;
- перспективы организации определяет такой параметр, как описание желаемого будущего организации - представление о результатах развития организации и конкретных шагах по их достижению;
- представление об организации и принципах ее работы конкретизирует такой параметр, как представление о клиентах, тех, кто, с одной стороны, может обратить внимание на организацию, а с другой стороны, кого организация посчитает нужным удостоить чести стать ее клиентом;
- разрабатывая политику организации, руководство должно определить стратегических партнеров, особые отношения и требования к ним, а также стратегию работы с разными типами партнеров.

В рамках работы по формированию внутренней среды организации, созданию внутренней интеграции следует проанализировать:

- 1) специфику деятельности для определения типа совместной базовой деятельности, ее технологии и ее особенностей;
- 2) влияние деятельности, целей, клиентов и других параметров на особенности персонала;
- 3) правила и нормы поведения сотрудников в организации и вовне могут включать: осознание себя и своего места в организации; ценности и нормы; коммуникационную систему; критерии и правила распределения статуса и власти; правила неформальных отношений; внешний вид, привычки и традиции организации; взаимоотношения между людьми; развитие работников, мотивирование.

Для удержания и укрепления корпоративной культуры необходимо соблюдать правила:

- принимать на работу сотрудников, способных воспринять корпоративную культуру;
- формализовать правила, символы и нормы поведения;
- наказывать и увольнять сотрудников, отклоняющихся от норм корпоративной культуры.

Для поддержания корпоративной культуры используется:

- поведение высшего руководства и линейных менеджеров, задающее пример остальным;
- стимулирование и наказание поведения, отклоняющегося от норм корпоративной культуры;
- разработка критериев внутриорганизационного продвижения и др.

69. ЗАДАЧИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ПЕРИОД СТАБИЛИЗАЦИИ

Основная задача работы управленческого персонала на этой стадии - не только удержание достигнутого уровня рентабельности и неувеличение затрат на производство, но и обязательное снижение затрат на сырье, технологию и особенно персонал, в частности, в ситуации жесткой конкуренции. Чтобы удержать устойчивость, любой организации необходимы поиски новых сегментов рынка, диверсификация производства, включение нового бизнеса в сферу своей деятельности. Возросшая организация должна закрепить собственную организационную структуру, сделать ее максимально эффективной в новых условиях всемерной экономии. Все это обуславливает деятельность кадровой службы.

В данной ситуации задачами кадрового менеджмента являются следующие.

1. Для оптимизации производства, снижения уровня затрат на персонал необходимо провести анализ деятельности, выявить источники потерь и построить работу максимально эффективно. Новые варианты деятельности должны быть закреплены в нормативных документах и должны стать нормой обычной работы. В ситуации стабилизации у организаций менее всего должно быть авралов и экстремальных решений.
2. Для оценки эффективности деятельности каждого, выявления резервов роста производительности и качества организация должна проводить регулярные оценочные процедуры - аттестацию персонала, рабочих мест. На основании полученных данных могут быть улучшены системы распределения работы, технологии деятельности, формы оплаты и стимулирования.

Аттестация персонала - кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности. Главное ее назначение - не контроль исполнения, а выявление резервов повышения уровня отдачи работника.

Чтобы более эффективно использовался персонал, кадровый менеджмент должен продумать систему планирования карьеры, формирования кадрового резерва, организации обучения и продвижения персонала. Именно в ситуации стабильности персонал начинает воспринимать карьерные планы, планы роста вознаграждения как обоснованные и реальные инструменты планирования своей жизни.

3. Наиболее существенная проблема, с которой сталкивается управленческий персонал на стадии стабилизации, это проблема выбора между ориентацией на функционирование (поддержание работоспособности организации в нынешних технологии и объеме) и развитием (подготовка организации к следующему изменению, предотвращению кризиса, который неминуем, если организация не сможет найти новый продукт, изменить направление деятельности).

Таким образом, и управление организацией, и управление персоналом должны решить, что для организации сейчас целесообразно: максимально сосредоточиться на "эксплуатации" достигнутого или начать изменения, готовить новый продукт, новый рынок, саму организацию к будущему и этим предотвратить неминуемо приближающуюся стадию кризиса.

Однако менеджер должен учитывать, что человеку свойственно стремление к стабильности, естественности процесса. Поэтому даже после принятия стратегического управленческого решения персонал необходимо включить в реорганизационную, инновационную деятельность. Начать процесс изменения можно только преодолевая сопротивление изменениям.

70. КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ПРОЦЕССЕ СЛИЯНИЯ И ПОГЛОЩЕНИЯ

Процесс слияния - это важная стадия в жизни организации, которая требует соответствующих управленческих решений. Она похожа на стадию интенсивного роста, но имеет свои особенности.

Причиной неудач во время объединения компаний могут быть недоработки в планировании; недооценка различий между организационными культурами; недостаточность организационной структуры и системы управления; сопротивление персонала изменениям и неготовность к сотрудничеству.

Стадии, которые проходят компании в процессе слияния.

Стадия предварительного планирования. Задачи кадрового менеджмента на этой стадии:

1) организовать штаб слияния. В качестве руководителя должен быть опытный управленец не ниже заместителя генерального директора, занимающийся разработкой плана интеграции, отслеживания информации по каждому уровню работ;

2) систематическое сопоставление корпоративных культур объединяющихся организаций, выделение критических различий в стилях руководства:

- идентификация уровней управления, размеры управленческого аппарата;
- авторитарный или демократический стиль управления;
- суть существующих правил и процедур;
- корпоративные ценности (консерватизм, инновационность, предприимчивость, точность исполнения);
- системы контроля и отчетности более гибкие или более жесткие;
- система поощрений и стимулов;
- кадровая политика;
- степень открытости организации;

3) разработка и реализация концепции информационного обеспечения процесса слияния на основе эффективного управления общественным мнением, контроля со стороны акционеров, клиентов и персонала;

4) разработка плана реорганизации, т. е. решение кадровых проблем, к которым относятся: привлечение, перестановка и сокращение кадров.

Стадия переходного периода. Особенность этой стадии в том, что поглощаемая компания пассивна, потому что межкорпоративная интеграция - это конфликтно-генный процесс. Служащие обеих компаний испытывают неопределенность перед новыми обстоятельствами, что способствует снижению производительности труда и дисциплины. Многим топ-менеджерам поглощаемой компании придется уволиться или же получить менее перспективные места. На этой стадии надо привлекать внешних специалистов для объективной и сбалансированной оценки, учитывая интересы и пожелания руководителей двух структур.

Стадия выравнивания различий. Основной задачей является обеспечение скоординированности и продуктивности работы обновленных команд на уровне правления, служб и отделов, горизонтальное и вертикальное взаимодействие специалистов различных служб и подразделений. Менеджерам надо быть готовыми к сопротивлению персонала попыткам сломать укоренившиеся традиции. Полезна аттестация менеджеров и специалистов, чтобы выявить моменты, нуждающиеся в корректировке.

Стадия зрелой интеграции. Включает в себя систему отслеживания по всем результатам путем контактов с менеджерами и специалистами всех подразделений в течение года. По завершении данного периода руководство проводит систематический аудит итогов слияния для формирования стратегического плана развития.

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РОЛИ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА

Основными управленческими ролями менеджера по персоналу являются следующие.

1. Кадровый стратег - член управленческой команды, отвечающий за разработку и реализацию кадровой стратегии, а также организационные механизмы ее обеспечения; системы управления и руководства службами, осуществляющими функции кадрового менеджмента.
2. Руководитель службы управления персоналом - организатор работы кадровых подразделений.

3. Кадровый технолог - разработчик и реализатор творческих подходов в специфических для менеджера по персоналу областях деятельности, компетентный в специальных и технологических знаниях, способный привлекать разнообразные внутренние и внешние ресурсы и их эффективно использовать с учетом деловых перспектив организации.

4. Кадровый инноватор - руководитель, лидер-разработчик экспериментальных, инициативных или пилотажных проектов, требующих большого внимания и тщательной проработки.

5. Исполнитель - специалист, осуществляющий оперативную кадровую политику.

6. Кадровый консультант - профессионал, использующий панорамное видение перспектив корпорации, практические знания в области управления человеческими ресурсами и навыки эксперта, для определения потребностей, возможностей и путей решения проблем, связанных с развитием организационно-кадрового потенциала.

Ключевые области компетентности менеджера по персоналу были объединены в три группы.

1. Личная порядочность: - этичность - уважение прав личности, ответственность за взятые обещания, надежность, честность, справедливость;

- добросовестность - высокие требования к результатам своей работы;

- рассудительность - способность принимать разумные, реалистичные и обоснованные решения.

2. Целеустремленность и продуктивность:

- результативность - ориентация на конечный результат;

- настойчивость - способность преодолевать ограничения, накладываемые сложившейся ситуацией;

- преданность организации, деловая ориентация - готовность следовать нормам организации, увлеченность работой и ответственность за качество своей работы;

- уверенность в себе - готовность и умение решать неординарные задачи.

3. Навыки командной работы:

- командная ориентация - понимание необходимости совместной деятельности и умение работать во взаимодействии с другими;

- контактность - умение устанавливать деловые и творческие отношения с партнерами;

- коммуникабельность - умение использовать устную и письменную речь, стилистические и иные выразительные средства для воздействия на партнеров и достижения взаимопонимания;

- умение слушать - способность воспринимать, усваивать и использовать информацию, извлекаемую из устной коммуникации.

Репутация профессионала, накопленный им социальный и профессиональный капитал во многом определяют успешность его деятельности в профессиональных сетях. Поскольку сетевые формы организации подразумевают переход на контрактные формы привлечения персонала, то работу с ним менеджер обязан строить на основе не только формальных и неформальных методов, но и используя приемы психологического контакта.

78. ЗАДАЧИ КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ ВО ВРЕМЯ КРИЗИСА

В ситуации кризиса управленческий персонал предприятия должен провести серьезный анализ и принять решение о возможных вариантах дальнейшего развития. Существует несколько вариантов.

1. Продажа предприятия - полная ликвидация, продажа активов, увольнение персонала и полное прекращение деятельности.

2. Введение внешнего управления - приглашение нового менеджера.

3. Поиск инвестиций под конкретный проект, вложение средств - перестройка производства без смены руководителя.

И во 2-м и в 3-м случаях остается задача нормализации деятельности, а для этого необходимо провести анализ финансового состояния, найти путь реорганизации, разработать антикризисную маркетинговую, инвестиционную и организационно-производственную стратегии, найти новых партнеров и инвесторов.

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

При разработке антикризисной программы работы с персоналом организации важно ситуацию кризиса воспринимать несколько шире, чем просто кризис в ситуации спада производства и потери заказчика.

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

- рассогласование между профессиональным инструментарием, которым владеет персонал организации, и требуемым для новой ситуации;

- неадекватность норм и правил внутриорганизационной жизни (корпоративной или организационной культуры) новым условиям. Антикризисное управление персоналом в таких условиях призвано учесть целый спектр вопросов адаптации работника 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 организации. Сюда же следует отнести проблемы взаимодействия руководителей организации с профсоюзами и службами занятости, обеспечение безопасности персонала, разработку принципиально новых подходов к приоритету ценностей. В период кризиса кадровый менеджмент должен сосредоточиться на перспективных направлениях работы с персоналом:

- массовая переквалификация сотрудников организации в связи с переходом на новые технологии;

- омоложение кадров путем привлечения молодых специалистов;
- разработка принципов трудоустройства сотрудников при их массовом высвобождении;
- привлечение широких слоев работников к участию в управлении организацией.

Важным является и эффективное применение кадрового маркетинга, который обеспечивается рядом способов:

- поиском перспективных студентов;
- сотрудничеством с государственной службой занятости;
- использованием частных фирм в подборе и подготовке персонала;
- взаимодействием с организациями, осуществляющими лизинг персонала;
- организацией прогностических исследований по проблемам подготовки и переподготовки квалифицированных работников организации. Стратегической задачей на этапе кризиса является также формирование надлежащей организационной культуры предприятия.

79. ТИПОЛОГИЯ КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЙ

Типы кризисных ситуаций обусловлены стадиями развития организации.

Переход от стадии формирования организации к ее интенсивному росту, как правило, сопровождается первой кризисной ситуацией - кризисом роста.

Стадия формирования характеризуется наличием в организации как специалистов-разработчиков, готовых создать и предлагать готовый продукт, так и преобладанием доверительных отношений, свойственных органической

организационной культуре. На этой стадии на смену "творцам" (или в дополнение) должны прийти специалисты, способные обеспечить продвижение товара на рынке.

Следующая кризисная ситуация ожидает организацию, переходящую от стадии интенсивного роста к стадии стабилизации. Это кризис зрелости. Для стадии стабилизации необходимы специалисты, способные создавать эффективные технологии, а это значит, что специалистов по продвижению товаров должны сменить (или дополнить) "технологи". Средой их функционирования должны стать правила строгой иерархии, подчиненности, обусловленные профессиональной деятельностью. Такой тип отношений характерен для бюрократической организационной культуры.

Следующий кризис ожидает организацию при переходе со стадии стабилизации на стадию спада. Именно этот кризис считается собственно кризисом. Для выживания организации, оказавшейся на стадии спада, необходимы совершенно особые специалисты, способные объединить в себе навыки разработчиков, продавцов и технологов. Для преодоления собственно кризиса особое значение имеет харизма лидера.

Важной особенностью ситуации собственно кризиса, определяющей способность или неспособность организации выжить, является желание и ориентированность работников на изменения.

Типология ситуаций собственного кризиса.

1. Ситуация, когда работники организации не хотят работать в новых условиях, но оснащены инструментально. Задача управляющего состоит в повышении уровня мотивации работников на изменения, поиск новых сфер деятельности. Для этого он может прибегать к провоцированию смены ценностных ориентаций с помощью конфликта. Либо управляющему удастся убедить работников в правильности предлагаемой им стратегии и наладить нормальный рабочий контакт с подчиненными, либо не удастся и тогда остается избавиться от противостоящих работников.

2. Ситуация, когда работники организации не хотят работать в новых условиях и недостаточно оснащены инструментально. Персонал организации уверен, что все причины их сложного положения связаны с внешними факторами, на которые нет возможности влиять. Оценка собственных ресурсов чаще всего неадекватно завышена. Самый простой выход из кризиса состоит в полном обеспечении организации ресурсами для реализации привычной деятельности. Задача руководителя - противостоять манипуляциям со стороны персонала.

3. Ситуация, когда работники организации хотят работать в новых условиях, но недостаточно оснащены инструментально. Для них наиболее существенен вопрос уровня профессиональной компетентности руководителя - ему будут подчиняться только в том случае, если он сам способен работать по-новому. Поэтому руководителю необходимо организовать процесс профессионального обучения непосредственно на рабочем месте, а также необходимо, чтобы он сам и его управленческая команда работали в режиме непрерывного обучения.

4. Ситуация, когда работники хотят работать в новых условиях и оснащены соответствующим инструментарием. Даже здесь может быть кризис. Организация в такой ситуации отличается высокой степенью готовности к изменениям, самоорганизованностью.

80. ОСНОВНЫЕ МОМЕНТЫ КАДРОВОГО КРИЗИСА

Большинство кризисов начинается из-за просчетов в оценке ситуации, невнимательности или небрежности в действиях работника, а также менеджера или руководителя. Особо выделяют роль скрытой мотивации определенных действий, в первую очередь - лиц, принимающих решения на среднем и высшем уровне управления организацией. Человеческие ошибки неизбежны и возникают в любой среде; рациональность же поведения людей ограничена - они предпочитают держаться сформированного мнения об опасности, даже если имеющаяся информация ему противоречит. Само взаимодействие людей порождает новые типы ошибок и непонимание, которые могут привести к возникновению кризиса.

Основными причинами кадрового кризиса являются:

- появление значительных разногласий в коллективе;
- организация в коллективе другой инициативной группы;
- ограниченность ресурсов;
- зависимость от рыночной конъюнктуры;

- имеющиеся перегрузки в работе;
- условия труда и неподготовленность производства;
- низкая заработная плата;
- недостаточная техническая оснащенность;
- проблемы превращения интеллектуального продукта в интеллектуальную собственность;
- консерватизм в нововведениях;
- сложные коммуникационные связи;
- большая численность управленческого персонала;
- малодинамичные научные структуры;
- слабая приспособленность и слабая реакция на принципиально новую продукцию;
- организационная инертность.

В целом все перечисленные выше причины приводят к следующей ситуации в организации:

- качество персонала организации (уровень образования, квалификации) не соответствует нововведениям (новой технике, технологии, методам организации), в результате происходит рассогласованность действий и снижение конкурентоспособности организации;
- дефицит рабочей силы необходимых профессий;
- неэффективное использование имеющегося персонала организации;

- несоответствие качества работника качеству рабочего места;
- слабая, недейственная система мотивации персонала в силу консерватизма и жесткого авторитаризма управления, что приводит к росту сопротивления изменениям со стороны персонала;
- некомпетентность или слабость руководства, нежелание обучаться новым методам управления;
- свертывание или запрещение неформальных отношений со стороны руководства.

Для предупреждения и искоренения таких кризисных проявлений необходимо разрабатывать и реализовывать кадровую политику организации, решающую эти проблемы.

Избежать или, по крайней мере, снизить негативные последствия кадрового кризиса вполне возможно, если кадровая политика организации будет основываться на следующих основных принципах:

- одинаковой необходимости достижения индивидуальных и организационных целей;
- соответствия;
- профессиональной компетенции;
- индивидуальности;
- конкурсности, ротации и индивидуальной подготовки;
- регулярности оценки индивидуальных качеств и возможностей;
- оценки и повышения квалификации;
- самовыражения и саморазвития;

- мотивации;
- соответствия оплаты труда качеству и объему работы;
- равномерного сочетания стимулов и санкций.

81. УПРАВЛЕНИЕ КРИЗИСОМ

Кризис представляет собой глубокое расстройство, резкий перелом, период обострения противоречий в процессе развития какой-либо сферы человеческой деятельности. Кризисы можно подразделить на экономические, политические и социальные, той или иной системы.

Выделяются также образы кризисов: кризис как потрясение; кризис как тупик; кризис как патосостояние и кризис с летальным исходом. Самый слабый, мягкий кризис можно определить как потрясение системы, ее расстройство, перебой в ее функционировании. Для этого образа кризиса характерно то, что никаких более глубоких и трагичных изменений не происходит. После своеобразной "встряски" система продолжает свою жизнедеятельность с небольшими корректировками.

Более сложный, глубокий кризис - кризис как тупик. В этом случае в результате кризиса система в своем развитии попадает в тупик. Для выхода из такого кризиса системе необходимо "повернуть назад", с тем, чтобы по достижении определенного "базового" момента выбрать новые ориентиры, новый путь развития.

Кризис как патосостояние - своеобразная "болезнь" системы. Соответственно выведение из этого состояния будет аналогично лечению. Для этого необходимо поставить диагноз, выяснить причины заболевания и непосредственно лечить либо путем устранения (изменения) факторов, повлекших заболевание, либо путем устранения(изменения) конкретных внешних проявлений заболевания (симптоматическое лечение). Кризис с летальным исходом проявляется в полном разрушении, ликвидации системы. Выход из такого кризиса будет представлять собой обновление, создание нового по сути своей организма. В работах зарубежных специалистов применяется понятие "управление кризисом", или кризис-менеджмент, которое во многом сопоставимо с понятием "антикризисное управление". Так, управление кризисами понимается как совокупность мер, направленных на упреждение, реагирование и изучение кризисов.

Стратегия управления кризисами включает четыре взаимосвязанных направления:

- управление кризисами (ограничение их последствий, компенсация причиненного ущерба и возврат к предшествующей ситуации);
- подготовка к кризисам (в частности, формирование отделов кризисов);
- предупреждение кризисов (снижение вероятности их возникновения на основе критической оценки продукции, услуг и методов производства);
- предотвращение контрпроизводства, под которым понимаются деструктивные последствия производства как в "нормальных", так и в кризисных условиях. Функциями антикризисного управления являются виды деятельности, которые отражают предмет управления и определяют его результат. Они отвечают на вопрос: что надо делать, чтобы управлять успешно в преддверии, процессе и последствиях кризиса. Выделяют шесть функций управления: предкризисное управление, управление в условиях кризиса, управление процессами выхода из кризиса, стабилизация неустойчивых ситуаций, минимизация потерь и упущенных возможностей, своевременное принятие решений.

Эффективность управления кризисами достигается на основе:

- профессионализма антикризисного управления и его специальной подготовки;
- обладания искусством управления;
- методологии разработки рискованных решений;
- научного анализа обстановки, прогнозирования тенденций;
- корпоративности, т. е. принятии всеми работниками целей организации;
- лидерства как характеристики организации управления организацией;

- оперативности и гибкости управления;
- стратегии и качества антикризисных программ;
- опоры на человеческий фактор;
- системы мониторинга антикризисных ситуаций.

82. ПРЕОДОЛЕНИЕ КРИЗИСА В ОРГАНИЗАЦИИ ПРИ ПОМОЩИ ПЕРСОНАЛА

Для преодоления кризиса в организации необходима скорейшая мобилизация кадрового потенциала для реализации плана оздоровления предприятия. Процесс мобилизации кадрового потенциала кризисного предприятия может быть представлен в виде последовательных фаз деятельности руководства предприятия:

- фаза агитации - создание у персонала ощущения "стратегического дискомфорта", связанное с осознанием того факта, что личная судьба работников зависит от выживания фирмы, обусловлена радикальными изменениями в стратегии управления; формирование имиджа надежного и влиятельного лидера; установление двусторонних каналов организационных коммуникаций между антикризисным управляющим и коллективом;
- фаза профессионального роста - создание условий для повышения квалификации персонала; формирование механизмов, поддерживающих процессы обучения в организации; обеспечение высокого уровня мотивации к саморазвитию у работников; формулирование новой миссии предприятия и видение его будущего; использование в организационной коммуникации специальных языковых средств, символов и метафор для эффективного взаимопонимания и эмоциональной поддержки работников предприятия; освоение работниками предприятия механизмов рыночной экономики, предпринимательской культуры;
- фаза интеграции - создание новых ролевых моделей, закрепляющих в культуре кризисного предприятия новые образцы деятельности и поведения; творческое развитие и совершенствование этих моделей на основе постоянного осмысления практики; выбор и реализация серии проектов, в которых успешно воплощаются перспективные идеи, позволяющие объединить усилия всех работников кризисного предприятия.

Формирование уникального кадрового потенциала необходимо для поддержания уровня конкурентоспособности кризисного предприятия. Интеллектуальное лидерство организации притягивает талантливых людей и создает уникальное сочетание профессиональных способностей, способствующих выведению организации из кризиса.

С учетом специфики кризиса предприятия руководитель должен разрабатывать конкретные сценарии работы с персоналом, выбирать тот тип руководства, который наиболее эффективен. В ситуации кризиса обостряются вопросы, связанные с эффективностью деятельности управленческих команд, адекватностью типа команды составу персонала и типу организационной культуры.

Существует четыре типа кадровой политики, направленной на мобилизацию кадрового потенциала:

- пассивная политика, когда руководство не имеет выраженной программы действий в отношении персонала, у него отсутствует прогноз кадровых потребностей и работает в режиме экстренного реагирования на возникающие кризисные ситуации;
- реактивная кадровая политика характеризуется тем, что руководство осуществляет контроль за симптомами кризисных ситуаций в текущей деятельности, а проблемы возникают при среднесрочном прогнозировании негативных кадровых ситуаций;
- превентивная кадровая политика основывается на обоснованных прогнозах развития кризисных ситуаций. Основная проблема - разработка целевых кадровых программ;
- активная кадровая политика имеет место тогда, когда у организации имеется не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию.

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ЕГО ОСОБЕННОСТИ

Антикризисное управление - это управление, в котором поставлено определенным образом предвидение опасности кризиса, анализ его симптомов, мер по снижению отрицательных последствий кризиса и использования его факторов для последующего развития.

Возможность антикризисного управления определяется человеческим фактором, т. к. именно сознательная деятельность человека позволяет искать и находить пути выхода из критических ситуаций, концентрировать усилия на решении наиболее сложных проблем, использовать накопленный опыт преодоления кризисов, приспосабливаться к возникающим ситуациям. Возможность антикризисного управления определяется и знанием циклического характера развития социально-экономических систем, что позволяет предвидеть кризисные ситуации.

Всю совокупность проблем антикризисного управления можно представить четырьмя группами:

- 1) проблемы распознавания предкризисных ситуаций состоят в предвидении наступления кризиса, в обнаружении его первых признаков, его характера; в построении и запуске в действие механизма предотвращения кризиса;
- 2) проблемы, связанные с ключевыми сферами жизнедеятельности организации: формулируются миссия и цель управления, определяются пути, средства и методы управления в условиях кризисной ситуации;
- 3) проблема дифференциации технологий управления. Она включает проблемы прогнозирования кризисов и вариантов поведения социально-экономической системы в кризисном состоянии, проблемы поиска необходимой информации и разработки управленческих решений;
- 4) проблемы конфликтологии и селекции персонала, которые всегда сопровождают кризисные ситуации, проблемы инвестирования антикризисных мер, маркетинга, а также проблемы банкротства и санации предприятий.

Суть антикризисного управления выражается в следующих положениях: кризисы можно предвидеть, ожидать и вызывать; кризисы в определенной мере можно ускорять, предварять, отодвигать; к кризисам можно и необходимо готовиться; кризисы можно смягчать; управление в условиях кризиса требует особых подходов, специальных знаний, опыта и искусства; кризисные процессы могут быть до определенного предела управляемы; управление процессами выхода из кризиса способно ускорять эти процессы и минимизировать их последствия.

Кризисы различны, и управление ими может быть различным, поэтому система антикризисного управления должна обладать особыми свойствами, главными из которых являются: гибкость и адаптивность; склонность к усилению неформального управления, мотивация энтузиазма, терпения, уверенности; диверсификация управления, поиск наиболее приемлемых типологических признаков эффективного управления в сложных ситуациях; снижение централизма для обеспечения своевременного ситуационного реагирования на возникающие проблемы; усиление интеграционных процессов, позволяющих концентрировать усилия и более эффективно использовать потенциал компетенции.

Антикризисное управление имеет особенности в части его процессов и технологий. Главными из них являются мобильность и динамичность в использовании ресурсов, проведении изменений, реализации инновационных программ; осуществление программно-целевых подходов в технологиях разработки и реализации управленческих решений; повышенная чувствительность к фактору времени в процессах управления, осуществлению своевременных действий по динамике ситуаций; усиление внимания к предварительным и последующим оценкам управленческих решений и выбора альтернатив поведения и деятельности; использование антикризисного критерия качества решений при их разработке и реализации.

85. ПРИНЦИПЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Все принципы управления персоналом можно разделить на три группы.

1. Общие принципы, регулирующие деятельность государственных органов управления в целом (научность, конкретно-исторический подход, нравственность, законность, демократизм, преемственность и сменяемость).
2. Специфические принципы, определяющие управление кадровым потенциалом в организациях: принципы формирования уникального кадрового потенциала кризисного предприятия и его оптимизации; принцип комплиментарности управленческих ролей на предприятии.
3. Частные принципы, регулирующие функционирование отдельных сторон деятельности управленческого персонала (принципы деятельности кадровых служб по отбору, расстановке, селекции, подготовке и переподготовке персонала).

Общими принципами антикризисного управления являются следующие.

1. Принцип системности. Системный характер управления предусматривает скоординированный подход ко всем направлениям формирования человеческого капитала организации: набору, отбору, расстановке руководящих кадров, их подготовке и переподготовке, селекции, трудоустройству.
2. Принцип равных возможностей представителей всех социальных, классовых, национальных и половых групп организации. Профессиональные качества являются главным критерием оценки сотрудника при его повышении в должности.
3. Принцип уважения человека и его достоинства состоит в максимальном развитии инициативы, профессиональных навыков; поощрении достижений сотрудников; создании возможностей для творческого роста; в защите прав, достоинства, гарантии личной безопасности.
4. Принцип командного единства. Все члены команды имеют равные условия, несут коллективную ответственность за результаты деятельности команды, планируют деятельность с учетом плана работы каждого члена команды.
5. Принцип горизонтального сотрудничества. Сегодня наблюдается тенденция передачи прав и ответственности на низовой уровень управления при отсутствии жесткого контроля сверху.
6. Принцип правовой и социальной защищенности.

Частные принципы антикризисного управления.

1. Принцип учета долгосрочной перспективы организации предполагает осуществление стратегического прогнозирования и планирования развития организации.
2. Принцип интеграции и сплоченности коллектива состоит в воспитании коллектива в духе корпоративной, солидарной ответственности и понимания того, что личная судьба каждого зависит от выживания организации, от стремления сотрудников к саморазвитию, к повышению квалификации и уважения работников друг к другу.

3. Принцип участия сотрудников в принятии решений, который предупреждает сопротивление персонала организационным и технологическим нововведениям, способствует взаимопониманию менеджеров и рядовых работников, повышает производительность труда.

4. Принцип опоры на профессиональное ядро кадрового потенциала, представляющего собой совокупность способностей работников организации, которые обеспечивают ей стратегическое преимущество на рынках товаров, услуг и знаний.

5. Принцип соблюдения баланса интересов руководителей и подчиненных сотрудников. Для этого проводятся опросы (анонимные), собирается информация о том, что думают работники о деятельности руководителя и организации в целом.

6. Принципы сотрудничества с профсоюзами и общественностью. Менеджерам необходимо сотрудничать с профсоюзами, добиваться установления партнерских отношений, строго выполнять заключенные соглашения, а при возникновении конфликтов использовать их возможности и авторитет.

СУЩНОСТЬ КОНФЛИКТА

Конфликт - столкновение противоречивых или несовместимых сил, противоречие, возникающее между людьми, коллективами в процессе их совместной трудовой деятельности из-за непонимания или противоположности интересов, отсутствия согласия между сторонами.

Конфликт, возникающий в организации, называют организационным.

Бытует мнение, что конфликт - это явление всегда нежелательное, приводящее к снижению эффективности совместной трудовой деятельности и свертыванию межличностных отношений. Однако это не так. Конфликты выполняют как негативные, так и позитивные функции.

Позитивные функции конфликтов:

- в процессе конфликта происходит разрядка напряженности между конфликтующими сторонами;
- становится известной ранее скрытая информация о субъектах конфликта и причинах его возникновения, что в конечном счете повышает управляемость конфликта;
- происходит сплочение коллектива организации при противоборстве с внешним врагом;
- конфликт стимулирует организацию к изменению и развитию, поскольку его разрешение невозможно без соответствующих прогрессивных перемен;
- снимается синдром покорности у подчиненных, развивается производственная демократия;
- проводится диагностика возможных оппонентов для предупреждения конфликтов.

Негативные функции конфликтов:

- конфликт несет с собой большие материальные, эмоциональные затраты на участие в нем всех участников конфликта;
- часто происходит увольнение сотрудников, снижение дисциплины, ухудшение социально-психологического климата в коллективе;
- формируется представление о побежденных группах или личностях как о врагах;
- чрезмерное увлечение процессом конфликтного взаимодействия в ущерб работе;
- после завершения конфликта часто происходит уменьшение степени сотрудничества между частью сотрудничества вплоть до свертывания деловых контактов;
- сложное восстановление деловых конфликтов ("шлейф конфликта").

Конфликт может быть функциональным, т. е. полезным для членов трудового коллектива и организации в целом, и дисфункциональным (деструктивным), снижающим производительность труда, личную удовлетворенность и ликвидирующим сотрудничество между членами коллектива.

Конфликт - это развивающийся процесс, состоящий из нескольких этапов.

1 этап - возникновение конфликтной ситуации. В основе любого конфликта лежит ситуация, включающая либо противоположные позиции сторон по какому-либо вопросу, либо противоположные цели или средства их достижения, либо несовпадение интересов, оппонентов. Таким образом, конфликтная ситуация включает субъектов и объекты конфликта. Чтобы конфликт начал развиваться, необходим инцидент, когда одна из сторон, начинает действовать, ущемляя интересы другой.

2 этап - развитие конфликта, которое зависит прежде всего от субъективных обстоятельств, в том числе и от личности участвующих в нем. Объективно возникшая конфликтная ситуация может закончиться путем устранения объекта, обусловившего ее появление.

3 этап - кризис и разрыв отношений между оппонентами. Этот этап в свою очередь состоит из двух фаз: конструктивной и деструктивной. В рамках конструктивной фазы сохраняется возможность совместной деятельности, и оппонентов еще можно посадить за стол переговоров. На деструктивной - никакое сотрудничество уже невозможно: оппоненты теряют самоконтроль, и их необходимо разъединить.

4 этап - завершение конфликта различными способами и методами.

87. ВИДЫ КОНФЛИКТОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

По отношению к отдельному субъекту конфликты бывают внутренними и внешними. К первым относятся внутриличностные конфликты, ко вторым межличностные, между личностью и группой, межгрупповые.

Внутриличностный конфликт обусловлен противоречием человека с самим собой. Чаще всего он порождается, когда человек сталкивается с несовпадением внешних требований и внутренних позиций и мотивации (неудовлетворенность

трудом, невозможность реализации своего трудового потенциала), либо когда встает проблема выбора одного из нескольких возможных и желаемых вариантов (ролевой конфликт).

Межличностный конфликт. Наиболее распространен, вовлекает двух или более индивидов, если они воспринимают себя как находящихся в оппозиции друг к другу с позиций целей, ценностей или поведения (проблемы распределения ресурсов в коллективе, споры за вакантное рабочее место, несовпадение взглядов и др.). Для руководителя такие конфликты представляют наибольшую трудность.

Конфликты между личностью и группой. Они в основном обусловлены несовпадением индивидуальных и групповых норм поведения. Тот, кто не воспринимает их, становится в оппозицию, рискует остаться в одиночестве и быть непризнанным коллективом.

Межгрупповые конфликты, т. е. между группами (формальными и неформальными), а также между профсоюзами и администрацией. Такие конфликты обычно носят активный характер и вовлекают большое число сотрудников, что затрудняет их разрешение.

В зависимости от организационных уровней, к которым принадлежат стороны, конфликты делятся на:

- горизонтальные - между отдельными направлениями деятельности в организации, между формальными и неформальными коллективами и т. п.;
- вертикальные - между различными уровнями иерархии, их большинство, около 70-80 %;
- смешанные, содержащие элементы как вертикальных, так и горизонтальных конфликтов.

По сфере возникновения и развития конфликты можно разделить на:

- деловые, связанные с официальной деятельностью человека, с выполнением деловых обязанностей;
- личные, затрагивающие неофициальные отношения.

По распределению между сторонами потерь и выигрышей конфликты делятся на:

- симметричные, с распределением поровну результатов конфликта;
- ассиметричные, когда одни теряют или выигрывают значительно больше, чем другие.

По степени проявления конфликты делятся на:

- скрытые, обычно затрагивающие двух человек, которые до поры до времени стараются не показывать вида, что конфликтуют. Скрытые конфликты часто развиваются в форме интриги, под которой понимается намеренное нечестное действие, выгодное инициатору, которое вынуждает коллектив или личность к определенным поступкам и этим наносит коллективу и личности ущерб;
- открытые, находящиеся под контролем руководства, поэтому они менее опасны для организации.

По характеру конфликты принято делить на:

- объективные, связанные с реальными проблемами и недостатками, возникающими в процессе функционирования и развития организации, т. е. имеют деловую основу;
- субъективные обусловлены различием индивидуальных оценок тех или иных событий, отношений между людьми. Они всегда эмоциональны и часто являются результатом психологической несовместимости людей, их непонимания и нежелания понять друг друга. По своим последствиям конфликты бывают:
- конструктивными, способствующими развитию организации. Однако любой конструктивный конфликт, если его своевременно не преодолеть, превращается в деструктивный;
- деструктивными, наносящими организации ущерб. Важно знать, что деление конфликтов на виды условно.

88. ПРИЧИНЫ ВОЗНИКНОВЕНИЯ КОНФЛИКТОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Каждый конфликт имеет свою причину (источник) возникновения. Причины, порождающие конфликты, можно разделить на три группы: возникающие в процессе труда, вызываемые психологическими особенностями человеческих взаимоотношений, обусловленные личностными особенностями сотрудников организации.

К первой группе относятся:

- недостаточная согласованность и противоречивость целей отдельных групп и работников, обусловленные неясностью постановки цели и задач каждого подразделения и работника, плохой организацией трудового процесса;
- взаимозависимость заданий, где один человек или группа зависят при выполнении задачи от другого человека или группы;
- усталость организационной структуры, нечеткое распределение прав и обязанностей, порождающее двойное или тройное подчинение исполнителей. В результате подчиненный вынужден либо сам ранжировать поступающие приказы по степени их важности, либо требовать этого от своего непосредственного руководителя, либо хвататься за все подряд;
- ограниченность ресурсов, а выделение большей доли ресурсов одним будет означать недополучение их другими членами коллектива, что вызовет недовольство и приведет к конфликтам;
- неудовлетворительная коммуникационная связь. Работники, не обладающие достоверной информацией, не могут понять ситуацию или точку зрения других;
- недостаточный уровень профессиональной подготовки, в результате такому работнику не доверяют выполнение отдельных видов работ, поэтому одни работники перегружены работой, а другие перегружены ею;
- неблагоприятные физические условия, такие, как посторонний шум, жара или холод, неудачная планировка рабочего места;
- неопределенность перспектив роста, при этом работник работает без энтузиазма, а трудовой процесс становится для него тягостным и бесконечным.

Ко второй группе относится психологический феномен человека, проявляющийся в чувстве обиды и зависти; взаимных симпатиях и антипатиях людей.

Третья группа включает такие причины возникновения конфликтов, как противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя, если руководитель склонен к бюрократическим процедурам; необоснованное публичное порицание одних и незаслуженная похвала других сотрудников; различия в манере поведения и жизненном опыте. Встречаются агрессивные и враждебные люди, не умеющие контролировать свои эмоции. Различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и социальных характеристиках снижают степень взаимопонимания и сотрудничества в трудовом коллективе; недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера, его нетерпимость к критике, невнимание к нуждам и проблемам подчиненных и т. п.

Причины только тогда являются причинами конфликтов, когда делают невозможным личности или группе реализовать свои потребности, задевают личные и групповые интересы. Реакция индивида во многом определяется социальной зрелостью личности, допустимыми для нее формами поведения, принятыми в коллективе социальными нормами и правилами. В определенных ситуациях источником возникновения конфликта становится сам руководитель, менеджер, особенно если он склонен вносить в принципиальную борьбу мнений много мелочного, и позволяет себе личные выпады, злопамятен и мнителен, не стесняется публично демонстрировать свои симпатии, антипатии.

Причинами конфликта могут быть такие характеристики руководителя, как беспринципность, ложное понимание им единоначалия как принципа управления, тщеславие и чванство, резкость и грубость в общении с подчиненными.

89. МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ СТИЛИ УРЕГУЛИРОВАНИЯ КОНФЛИКТОВ

Существует несколько тактических приемов разрешения конфликтов, они лежат в плоскости межличностных отношений и могут быть представлены пятью основными стилями.

Стиль ухода или уклонения от конфликта. Он связан с отсутствием личной настойчивости и желания кооперироваться с другими по его разрешению. Если конфликт имеет объективные причины, данный подход благоприятен, т. к. дает им возможность успокоиться, осмыслить ситуацию и прийти к выводу, что для противостояния нет оснований и его

продолжение бессмысленно. Если конфликт объективен, то тактика ухода от конфликта ведет к проигрышу как его участников, так и организации в целом, поскольку затягивается время, а причины, вызвавшие конфликт, не только сохраняются, но могут и усугубляться.

Стиль сглаживания (приспособления). Используется, когда одна из сторон в предмете конфликта не заинтересована, ранг ее оказывается более высоким, и она предоставляет другой стороне возможность получить то, что для нее важнее, а сама остается без выигрыша, но и не проигрывает. Этот стиль ослабляет накал страстей, позволяет осмыслить ситуацию и сохранить хорошие отношения. Однако обладатели такого стиля хоть и оцениваются окружающими положительно, но часто воспринимаются другими как слабые натуры, легко поддающиеся чужому влиянию.

Стиль принуждения (решения конфликта силой в свою пользу). Характеризуется большой личной вовлеченностью и заинтересованностью в устранении конфликта, однако без учета позиции другой стороны. Заставить принять свою точку зрения любой ценой. Для применения данного стиля необходимо обладать властью или физическими преимуществами, поэтому он часто сопровождается недозволенными силовыми приемами, запугиванием, шантажом и т. п.

Недостатками этого метода являются: подавление инициативы подчиненных, возникновение вероятности того, что не будут учтены все важные факторы, поскольку представлена и главенствует лишь одна точка зрения. При этом у окружающих складывается неблагоприятное мнение об индивиде, использующим этот стиль.

Стиль компромисса заключается в таком поведении в ходе разрешения межличностного конфликта, которое умеренно учитывает интересы каждой из сторон. Поскольку при этом обе стороны оказываются не в проигрыше, такой стиль широко используется на практике, но оптимального решения при этом принять, как правило, не удастся, т. к. сама проблема остается нерешенной. Компромисс позволяет сохранить отношения и что-то приобрести вместо того, чтобы все потерять. По мнению специалистов в области управления, выбор стратегии компромисса - оптимальный путь к ликвидации противоречий. Однако использование компромисса на ранней стадии конфликта, возникшего в связи с решением важной проблемы, может помешать поиску альтернатив.

Стиль решения проблемы (окончательного разрешения конфликта). Предполагает признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий,

приемлемый для всех сторон. Использование такого стиля выгодно всем. Во-первых, оппоненты становятся партнерами, а следовательно, улучшается ситуация в организации. Во-вторых, проблема разрешается и перестает существовать. В-третьих, приобретаемые сторонами выгоды, даже если они и распределяются неравномерно, все равно превышают те, которые могут быть получены при использовании любого другого стиля. В основе этого стиля лежит отношение к конфликту как к нормальному явлению, которое тем не менее необходимо преодолеть и изжить.

Конкретное использование того или иного стиля зависит от характера поведения участников конфликта.

90. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТОМ

Управление конфликтом - это целенаправленное воздействие по устранению (минимизации) причин конфликта или по коррекции поведения участников конфликта, изменению их целей.

Менеджер должен не устранять конфликт, а управлять им и эффективно его использовать. Первый шаг в управлении конфликтом состоит в понимании его источников. Менеджеру следует выяснить: это простой спор о ресурсах, недоразумение по какой-то проблеме, разные подходы к системе ценностей людей или это конфликт, возникший вследствие взаимной нетерпимости, психологической несовместимости. После определения причин возникновения конфликта он должен минимизировать количество его участников, т. к. чем меньше лиц участвует в конфликте, тем меньше усилий потребуется для его разрешения.

Существуют три точки зрения на конфликт:

- 1) менеджер считает, что конфликт не нужен, наносит только вред организации, поэтому его нужно устранить любым способом;
- 2) конфликт - нежелательный, но распространенный побочный продукт любой организации, и менеджер должен устранить конфликт, где бы он ни возникал;

3) конфликт не только неизбежен, но и необходим и потенциально полезен, и это вполне нормальное явление. В зависимости от точки зрения на конфликт, которой придерживается менеджер, будет зависеть процедура его преодоления. В связи с этим выделяют две большие группы способов управления конфликтами:

- педагогические (беседа, просьба, убеждение, разъяснение требований к работе и неправомерных действий конфликтующих);
- административные (силовое разрешение конфликта, разрешение по приказу).

Для разрешения организационных конфликтов используются структурные методы управления конфликтами внутри организации, связанные с использованием изменений в структуре организации и направленные на снижение интенсивности конфликта. В группу этих методов входят:

- разъяснение требований к работе, т. е. того, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения в рамках делегирования полномочий и ответственности, четко сформулированной политики и определенных правил поведения в организации;
- применение координационных и интеграционных механизмов. Первый, самый распространенный, представляет собой последовательное применение цепи команд, которая упорядочивает взаимодействие людей в рамках установленной иерархии полномочий. Для осуществления интеграции используется создание специальных служб, целевых групп для осуществления связи между функциями в рамках управленческой структуры;
- установление общеорганизационного комплекса целей, для осуществления которых требуются совместные усилия двух или более сотрудников либо отделов. Важно, чтобы каждый из участников четко понимал свое место и роль в общем процессе;
- использование системы вознаграждения, которую можно использовать для оказания положительного влияния на поведение людей в том случае, если руководитель видит, что отдельные сотрудники эффективно помогают в достижении общеорганизационных целей и стараются подойти к решению проблем комплексно. Система вознаграждений не должна поощрять неконструктивное поведение отдельных лиц и групп. Систематическое

использование системы поощрения помогает людям быстрее понять основные правила поведения в коллективе и конфликтных ситуациях. Таким образом, конфликтные ситуации в трудовых коллективах организаций управляемы. В сложных ситуациях, когда разнообразные походы и точная информация являются существенными факторами, влияющими на принятие решений, менеджеры должны своевременно выявлять зарождающиеся конфликты и их разрешать, а в отдельных случаях поощрять возникновение ситуаций и управлять ими для разрешения проблем.