**Лекция 15. Психология антикризисного управления.**

Исследователи выделяют кризисы закономерные и случайные, затяжные и кратковременные, экологические и организационные, психологические и технологические. Причем они практически единогласны в том, что кризисные ситуации чаще всего возникают из-за неумения управлять в конкретных условиях.

Распознаванию кризисов в западных экономиках уделяется серьезное внимание: вести дела успешно можно только с учетом потенциальных опасностей. Мировой опыт свидетельствует, что банкротство предприятия - обычное для рыночной экономики явление. Структура, не соответствующая среде, должна либо приспособиться, либо исчезнуть. Например, в Японии ежемесячно прекращают деятельность около 3 тыс. фирм, примерно столько же появляется новых.

В результате системного кризиса в России банкротами стали около четырех пятых всех предприятий. Причем ”процесс” продолжается. И все-таки нет худа без добра: за истекшие годы субъекты отечественной экономики приобрели специфический опыт приспособления к негативной среде. Многие сумели не только выжить, но и выработать новые качества, накопить потенциал для роста.

Анализ проявлений кризиса на отечественных предприятиях показывает, что почти повсеместно он сопровождается сменой руководства, чаще всего в связи с применением к структуре-должнику процедур банкротства: наблюдения, внешнего управления и конкурсного производства. Вместе с тем следует заметить, что ряд компаний добился положительных результатов за счет умелого управления персоналом, успешного прогнозирования развития, четкого анализа состояния дел.

Если проследить динамику жизненного цикла казахстанских предприятий с точки зрения организационной психологии, то можно выделить следующие фазы кризисных ситуаций.

**Первая** - снижение рентабельности и объемов прибыли (кризис в широком смысле) и, как следствие, ухудшение финансового положения, сокращение источников и резервов развития. Решение проблемы кроется в области стратегического (пересмотр стратегических целей, реструктуризация предприятия) и технического (снижение издержек, повышение производительности) управления.

**Вторая** - убыточность производства. Проблема лежит в плоскости стратегического управления и решается, как правило, путем реструктуризации предприятия.

**Третья** - истощение или отсутствие резервных фондов. Предприятие направляет часть оборотных средств на погашение убытков и тем самым переходит в режим сокращенного воспроизводства. В таких условиях требуются оперативные меры по стабилизации финансового положения и изысканию средств на реструктуризацию.

**Четвертая** - неплатежеспособность. Предприятию не хватает средств, чтобы финансировать даже сокращенное воспроизводство и (или) платить по предыдущим обязательствам. Возникает угроза остановки производства, банкротства. Необходимы экстренные меры по восстановлению платежеспособности и поддержанию производственного процесса.

Чаще всего кризис российских предприятий вызывается несоответствием их финансово-хозяйственных параметров среде. Наиболее важную роль здесь играют две группы факторов: внешние (не зависящие от деятельности предприятия) и внутренние (от нее зависящие).

Внешние факторы возникновения кризиса, в свою очередь, можно подразделить на социально-экономические (инфляция, нестабильность налоговой системы и законодательства, снижение уровня реальных доходов населения, рост безработицы), рыночные (сокращение емкости внутреннего рынка, усиление монополизма, колебания валютного рынка, рост предложения товаров-субститутов) и прочие (политическая нестабильность, стихийные бедствия, преступность).

К внутренним отнесем изъяны психологии управления (высокий уровень коммерческого риска, недостаточное знание конъюнктуры, неэффективный финансовый менеджмент, плохое регулирование издержек производства, отсутствие гибкости в управлении и мотивации работников, некачественная система бухгалтерского учета и отчетности), социально-производственные особенности (необеспеченность единства предприятия как имущественного комплекса, устаревшие и изношенные основные фонды, низкая производительность труда, высокие энерго затраты, перегруженность объектами социальной сферы), рыночные характеристики (низкая конкурентоспособность продукции, ограниченный круг поставщиков и покупателей).

Наиболее существенными, на наш взгляд, являются внутренние факторы, связанные с психологией управления. Так, результатом слабости финансового и производственного менеджмента стало возникновение таких не свойственных цивилизованному бизнесу явлений, как широкое распространение бартера (почти три четверти расчетов в начале 90- х годов проводились в не денежной форме) и чрезвычайное обременение долгами (их совокупный объем приближался к сумме годовой выручки российских предприятий).

Неэффективное управление находится в ряду основных причин, мешающих успешному функционированию предприятий. Наиболее распространенные ошибки:

• отсутствие стратегии и ориентация на краткосрочные результаты в ущерб средне- и долгосрочным;

• профессиональная неграмотность и неопытность менеджеров;

• низкий уровень ответственности управляющих перед собственниками за последствия принимаемых решений, сохранность и эффективное использование имущества, финансово-хозяйственные результаты.

Предприятие, находящееся в кризисной ситуации, сталкивается с усилением напряженности в коллективе, недовольством и тревожными ожиданиями персонала, что обусловлено, как правило, не информированностью работников, неопределенностью их положения, социальной незащищенностью, незнанием собственных прав и т.д.

Снятию социально-психологической напряженности способствует планомерная разъяснительная работа и моральная подготовка коллектива к запланированным нововведениям. В частности, результативно применение четырехступенчатой схемы:

- на первой - работникам разъясняются необходимость и неизбежность перемен (они должны увидеть и осознать проблему);

- на второй - вырабатывается ценностно-ориентационная готовность каждого члена коллектива принять предлагаемые меры оздоровления, стать сторонником инноваций;

- на третьей - осуществляется профессиональная переподготовка работников, адаптирующая их к изменившимся организационным условиям;

- на четвертой - подготовленный персонал включается в инновационной процесс.

Практика подтверждает, что успешное осуществление стратегии вывода предприятия из состояния кризиса всегда начинается со встречи антикризисного управляющего с персоналом, на которой выявляются причины беспокойства людей, мотивы неприятия нововведений, разъясняется суть проблемы. Таким образом, кадровая политика приобретает открытый характер. Причем руководитель, как правило, прибегает к коллективным и коллегиальным формам выработки решений, стремится приобрести максимальное число сторонников, делая работников соавторами проекта. Индивиду нужна помощь в выработке рационального, обращенного к реальности сознания, в четком осмыслении цели развития предприятия, на котором он трудится, и его реальных возможностей. Акцент на моральных ценностях и доверии помогает снизить степень сопротивления новшествам.

**Принципы, задачи и методы управления человеческим потенциалом кризисного предприятия**

Для сохранения конкурентоспособности предприятия в условиях трансформирующейся экономики необходимо, наряду с управлением технологией производства, эффективно управлять имеющимися кадрами, а также в случае необходимости получать соответствующее число работников с надлежащим уровнем квалификации. Одной из основных предпосылок к конкурентоспособности предприятия в условиях трансформирующейся экономики являются прогрессивные методы управления человеческим потенциалом. Исходя из этого, следует пересмотреть существующие и разработать новые модели развития и использования человеческих ресурсов, которые были бы адекватны состоянию регрессивного развития современной экономики и гармонично вписывались в систему моделей механизма стратегического управления. Под кризисным предприятием понимается производственная система, находящаяся в предбанкротном состоянии и требующая внедрения комплекса мер и инструментариев, направленных на решение совокупности проблем по выводу данной производственной системы из кризиса. В процессе управления персоналом предприятия решаются задачи анализа, диагностики, прогноза, выработки управляющих воздействий, которые по ряду характеристик следует отнести к классу слабо формализованных задач. Это и обуславливает применение методов экономико-математического моделирования в процессе управления персоналом предприятия.

Менеджер, работающий с производственными подразделениями над установлением целей и ожидаемых результатов, должен предоставлять исходную информацию и поддерживать обратную связь, осуществлять инструктирование и обучение, анализировать результаты и производить стимулирование. Процесс управления трудовой деятельностью является элементом общей стратегии предприятия и необходим для того, чтобы упорядочить процедуру выполнения производственных функций каждым работником, объединить в единое целое вопросы стратегического управления и оперативной работы на уровне конкретного исполнителя. Эти цели вытекают из стратегического плана предприятия. Иными словами система управления персоналом направлена на установление связи между стратегиями, индивидуальными целями и критериями эффективности труда на всех уровнях иерархии производства.

Соответствие стратегии управления персоналом глобальной стратегии развития предприятия - важнейший аспект менеджмента персонала в рамках антикризисного управления предприятием. Наступательная или же оборонительная тактика управления предприятием в рамках антикризисной программы выдвигает определенные требования к характеристикам персонала и предполагает выделение особенностей следующих управленческих воздействий: отбор и расстановка кадров, вознаграждения и поощрения, оценка, развитие и обучение, перемещения и продвижения.

**Принципы управления персоналом в рамках антикризисного менеджмента отражаются в следующих положениях:**

1. Приведение в соответствие профессионально-качественного уровня персонала инновационным процессам предприятия.

2. Управление производительностью труда персонала.

3. Инновационная деятельность, подразумевающая интенсивную реализацию качественно новых подходов к технологиям, производству, продукции является одним из эффективных путей выхода из кризиса. Совершенствование управления персоналом также следует отнести к инновационным процессам. В свою очередь персонал, в частности управленческое звено, является одним из источников новшеств. Каждое инновационное мероприятие следует рассматривать в аспекте его соответствия качественному уровню подготовленности персонала. Реализация функции по отбору и найму персонала должна исходить из требований мероприятий стратегического плана предприятия.

**Процесс набора нового персонала на предприятие влечет за собой решение комплекса следующих задач:**

- задачи анализа потребности в кадрах;

- задачи определение требований к персоналу;

- задачи определение основных источников поступления кандидатов;

- задачи разработки и выбора методик набора кадров;

- задачи введения в должность (врабатываемости).

**Задачи обладают следующими характеристиками:**

- Задачи анализа потребности в кадрах включают общий анализ и согласование настоящих и будущих требований внутреннего рынка труда предприятия, определение проблем найма и отбора кадров. Их решение заключается в: выявлении областей нехватки персонала, создании базы для планирования набора кадров; разработке штатных расписаний, трудовых планов; анализе запросов о замещении или дополнительном наборе кадров; анализе внутреннего кадрового потенциала; анализе причин текучести кадров.

- Задачи определения требований к персоналу предназначены для выявления соответствия профессионально-квалификационных характеристик работников требованиям вакансий, путем анализа фронта работы и подготовки описания этой работы.

- Задачи определения основных источников поступления кандидатов включают детальный анализ методов проведения рекламной кампании вакантных мест, способов использования консультантов по найму и отбору кадров, методов набора кадров из учебных заведений.

- Задачи разработки и выбора методик набора кадров предполагают формирование процедур оценки кандидатов, их тестирования, выявления профессионально квалификационных характеристик. Целью данного комплекса задач является повышение эффективности и ужесточение избирательности процесса найма новых работников, определение их личностных спецификаций и компетентности.

- Задачи введения в должность (врабатываемости) окончательный этап обеспечения того, чтобы новые работники органично вписались в конкретный трудовой коллектив и организацию в целом.

Практическое применение предложенного инструментария позволит эффективно управлять трудовым потенциалом предприятия в рамках стратегического антикризисного менеджмента.