

СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ В УСЛОВИЯХ ОБЩЕСТВЕННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА

АНОТАЦІЯ

У статті проаналізовано ознаки основного конфлікту між роботодавцем і працівником у період суспільно-економічної кризи. Розглянуто основні стратегії, які дозволяють керівникові ефективно управляти організацією в ситуації кризи. В цілому виділені соціально-психологічні чинники, що підвищують ефективність управління організацією.
Ключові слова: соціально-психологічні чинники, управління, криза.

АННОТАЦИЯ

В статье проанализированы признаки основного конфликта между работодателем и работником в период общественно-экономического кризиса. Рассмотрены основные стратегии, которые позволяют руководителю эффективно управлять организацией в ситуации кризиса. В целом выделены социально-психологические факторы, повышающие эффективность управления организацией.
Ключевые слова: социально-психологические факторы, управление, кризис.

SUMMARY

In the article the signs of basic conflict between an employer and worker in the period of social-economic crisis are analyzed. Basic strategies which allow a leader effectively to handle organization in the situation of crisis are considered. Social-psychological factors promoting efficiency of management by organization are selected on the whole.
Key words: social-psychological factors, management, crisis.

Кризис является объективным явлением в социально-экономической системе, в основе функционирования и развития которой лежит управляемая деятельность человека. Желание эффективно управлять ею выражается в стремлении снизить долю неуправляемых процессов. Во многих случаях именно человеческая природа кризиса в организации является его причиной и непосредственным источником [1].

По мере развития любой социально-экономической системы наблюдается повышение роли человеческого фактора в антикризисном ее развитии, которое означает не исключение кризиса вообще, не борьбу с ним, а предвидение его возможности и уверенное, своевременное и, по возможности, безболезненное его разрешение. Поэтому в процессе преодоления кризиса в организации особенно важна работа с персоналом.

Проанализируем основные стратегии, которые позволяют руководителю эффективно управлять организацией в ситуации кризиса.

Любой работодатель стремится к тому, чтобы:

- во-первых, снизить производственные издержки (в том числе затраты на подготовку и повышение квалификации персонала и его содержание, например, снизить затраты на оплату, уменьшить объем социального пакета);

- во-вторых, оптимизировать организационную структуру фирмы и численность ее персонала, прежде всего избавиться от балласта в виде «ненужных» работников;

- в-третьих, обеспечит такое положение, чтобы зарплата сотрудников напрямую зависела от конкретных результатов их деятельности;

- в-четвертых, быть уверенным в завтрашнем дне (чтобы не снижался и своевременно оплачивался заказчиками объем работы) [2,4].

Если посмотреть на кризис глазами персонала, то есть сотрудников организации, то самыми очевидными его признаками являются: заметное снижение уровня оплаты труда, задержка выплаты заработной платы, сокращение / увольнение персонала, изменение объема работы, изменение режима работы.

В период кризиса любой сотрудник стремится к:

- стабільності (в роботі, в розмірі зарплатної плати і т.д.);

- гарантованому рівню оплати праці, наявності соціального пакету;

- к уверенности в завтрашнем дне (что бы предприятие работало, у него были клиенты, объем работы и т.д.).

Метафорически внутрішню установку наемного работника можно отразить в следующем: работать поменьше, в теплом месте, нести минимум ответственности и больше получать. Установки работодателя противоположны: что бы работник делал как можно больше, был универсальным, нес ответственность и платить ему за это как можно меньше.

Таким образом, вполне очевидно, что конфликт между работодателем и работником заложен изначально. В период кризиса эта ситуация становится явной всем сторонам, конфликт обостряется, что в свою очередь приводит к состоянию напряженности в коллективе, к падению производительности труда, снижению лояльности персонала, потере его доверия к руководству, большой вероятности ухода работников, которые важны для предприятия. В таких условиях люди начинают чаще болеть, возрастают всевозможные издержки, из-за негативного отношения персонала к руководству велика вероятность потери клиентов, резко ухудшается качество работы [3,4].

Безусловно данную ситуацию нельзя допускать, для чего очень важно найти точки соприкосновения во взглядах сторон: быть уверенным в завтрашнем дне (что бы предприятие работало, у него были клиенты, постоянный и своевременно оплачиваемый заказчиками объем работы и т.д.). Если задуматься это как раз и есть то, что обеспечивает жизнь компании. Именно исходя из этого, и следует выстраивать работу с персоналом.

Если люди будут четко осознавать, что проводимые изменения в компании направлены на достижение этой цели (уверенность в завтрашнем дне), это уже является хорошим мотиватором к работе.

Важным средством налаживания контакта руководства и персонала являются эффективные каналы коммуникаций. Там, где царят открытость и доверие, где для всех действуют одинаковые правила игры, - там с самого начала мало пищи для конфликтов. Таким образом, эффективными будут регулярные собрания сотрудников (планерки), стимулирование совместного обдумывания задач, обсуждения полученных результатов. Сведения, представляющие всеобщий интерес, должны публиковаться в официальных источниках информации, издаваться в корпоративной газете или

вывешиваться на доске объявлений (доска визуализации и результата).

Честное, открытое и доверительное общение между людьми – залог успешной совместной деятельности. Поэтому важно, что бы у сотрудников и руководства была возможность живого общения, это может быть политика открытых дверей.

Если руководитель советуется с персоналом в ходе создания, реализации и корректировки программы изменений в организации, то это формирует доверие к руководству и повышает степень лояльности. Для каждого человека важно осознавать свою значимость, уважение к его личности и если к нему обращаются за советом, это как раз показывает, что он не является просто винтиком в чужой машине, что от его мнения что-то зависит. С другой стороны именно работникам на своих рабочих местах возможно виднее, как именно можно усовершенствовать их деятельность, снизить затраты, повысить эффективность и т.д. При сложных условиях очень важна система работы с инициативами сотрудников, необходимо дать им понять, что дальнейшая жизнедеятельность компании напрямую зависит от их работы, зарядить оптимизмом и надеждой.

Безусловно, важным условием является наличие в компании лидера и качество руководства. Активность и энергия руководителя в этот период — важнейший фактор антикризисного управления персоналом. Встанут ли люди рядом со своими лидерами, проявят ли лояльность и преданность бизнесу, сохранят ли они веру в успех — зависит от того, какой стиль управления будет выбран управляющей командой.

Отлично “работают” следующие антикризисные технологии самоорганизации команды менеджеров. Демонстрация руководителями непоколебимой уверенности в стабильности компании в период кризиса. Стремление и реальные действия, направленные на сохранение ключевых направлений бизнеса. Проведение оперативных и стратегических совещаний, “мозговые атаки”, сбор предложений “снизу” от линейного персонала

Создание и поддержание боевого духа команды (антикризисная установка в корпоративной культуре) - второй по значимости фактор успешного антикризисного управления компанией. Энергия борьбы за бизнес, оптимизм, вера и консолидация — это 30% успеха. В подразделениях компании активность должны проявлять агенты влияния — неформальные лидеры, лояльные к руководству. Нельзя допускать страха, уныния и апатии сотрудников. Технологии известны: любые корпоратив-

ные мероприятия, повышающие уверенность в успехе.

Не менее важным направлением борьбы с кризисными явлениями в организации является обучение сотрудников. Постоянно учить персонал необходимо, поскольку отсутствие возможностей повышения компетентности работников в компании грозит снижением эффективности бизнеса. В условиях кризиса это — серьезный риск! Все это понимают. Но всегда возникает вопрос: какие формы обучения следует выбирать, чтобы минимизировать финансовые затраты на обучение?

В последние месяцы активно говорят о малобюджетном обучении персонала, которое включает такие обучающие форматы:

Организация Корпоративного университета в компании.

Создание резерва в компании.

Наставничество.

Технология “Стать тенью” (наблюдение за работой).

Мастер-классы опытных сотрудников компании.

Стратегические беседы в компании - способ корпоративного развития.

“Разбор полетов”: подведение итогов за неделю - метод обучения и развития сотрудников.

Планерка как форма развития персонала.

Инструктаж сотрудников.

Конференции и выставки. Бенчмаркинг и обмен визитами.

Посещение предприятий и филиалов компании.

Изучение кейсов компании (рабочих примеров).

Обучение, встроенное в рабочий процесс. Обмен опытом и внутренние семинары успешных сотрудников.

Внутренние стажировки для новых сотрудников и ротация сотрудников.

Создание корпоративной библиотеки, профессиональных дайджестов и раздаточных материалов прошедших семинаров (тренингов), аудио- и видеозаписей занятий.

Электронное обучение (онлайн-обучение по DVD-дискам).

Самообразование сотрудников.

Обучение действием (“кружки качества”).

Выводы:

Для регуляции кризисного состояния организации целесообразно бороться не столько с причинами, сколько с последствиями кризиса.

В работе с персоналом в кризисный период очень важными становятся следующие психологические моменты:

1. Эффективная коммуникация.

2. Вовлеченность персонала и поддержка инициатив.

3. Наличие лидера, личный пример руководства.

4. Оптимистическая направленность: во всем должен присутствовать заряд оптимизма и энергии достижения цели.

5. Поддержание корпоративной культуры.

6. Формирование лояльности.

7. Человечное увольнение.

Перечисленные психологические аспекты жизни организации позволяют сделать кризис персонала управляемым, а его уровень умеренным. Руководитель должен проследить, какие явления происходят в кризисной организации с персоналом и принимать адекватные меры по недопущению или устранению негативных последствий. Это одна из новых функций антикризисного управляющего и его команды.

ЛИТЕРАТУРА

1. Бенеш Г. Психологія: dtv-Atlas: Довідник: Пер. з нім. – К.: Знання-Прес, 2007. – 510с.

2. Дубинко Н.А. Базисные стратегии копинг – поведения руководителей // Проблемы управления. - 2007. - №2(23). – С.147-151.

3. Горшкова С., Круть Н. Роковые увольнения // Штат. - 2008. - №12.

4. Самсонкин В.Н. Особенности процесса руководства государственным предприятием в условиях финансово-экономического кризиса на Украине. - Матеріали 5 міжнародн. науково-практичної конференції „Психологічні технології в екстремальних видах діяльності”.-Донецьк, ДЮІЛГУВД, 2009. – С.413-417.