

УДК 338.22.021.4

Тахтаева Римма Шаймардановна
к. э. н., профессор РАЕ, ст. преп.
Казахский гуманитарно-юридический
инновационный университет,
г. Семей, Республика Казахстан
E-mail: rimmatahtaeva@mail.ru

ПОЛИТИКА УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

Существуют два основных стратегических подхода поведения для управляющего – технократическая и адаптивная. Технократический подход рассматривает предприятие как механическую систему, преодолеть кризис в которой можно заменив отдельные части управленческого механизма. При адаптивном подходе предприятие рассматривается как органическая система, кризисы в которой вызваны сменой этапов развития. Эти подходы имеют свои недостатки, которые не всегда позволяют применить их при антикризисном управлении. Реализация технократического подхода вызывает сопротивление персонала. При адаптивном подходе естественное течение процессов может не уложиться в установленные временные рамки преодоления кризиса.

В обоих случаях наиболее подходящим для условий антикризисного управления является организационно-культурный подход. При этом подходе предприятие представляется как система, ядро которой составляют доминирующие здесь ценности, комплекс норм принятия и реализации управленческих решений, принципы организационного построения и модели поведения. Кризис вызывается сменой состава ценностей, которые определяют способ жизнедеятельности организации и направления ее видоизменения.

Руководитель кризисного предприятия сталкивается с двумя группами конфликтов, в которых он участвует, как одна из действующих сторон; конфликты, возникающие в трудовом коллективе, которые он призван

урегулировать, как первое лицо. Если в конфликте сталкиваются интересы при распределении ресурсов, наблюдается противоположность мнений и ценностных ориентации в решении задач развития предприятия, то можно говорить о производственном конфликте. При преобладании личных и групповых интересов, когда производственные проблемы отходят на второй план, налицо социальный конфликт. Характер конфликтов следует учитывать при выработке стратегии поведения предприятия в условиях кризиса.

Конфликтность ситуации на предприятии, которое находится в кризисных условиях, задается рядом факторов: готовностью коллектива к изменениям, взаимным восприятием антикризисного управляющего и коллектива, особенностями организационной культуры кризисного предприятия. Важнейшим фактором является готовность коллектива к коренным изменениям. С одной стороны, она определяется мотивацией работников, с другой – уровнем их профессиональной подготовки. Выделяют четыре основных типа конфликтных ситуаций:

- 1) Конфликты ценностного характера.
- 2) Конфликты ориентационного характера
- 3) Конфликты функционально ролевого характера
- 4) Конфликты коммуникативного характера

В первой ситуации работники хотят работать в новых условиях, и они хорошо к этому подготовлены. Здесь в наибольшей степени характерны ценностные конфликты. Наблюдается обостренное отношение к профессионализму антикризисного управляющего. Управляющий должен сформировать целостную программу развития и приемлемые для коллектива ценностные ориентации. Он может включаться в возможные конфликты, в том числе и как инициатор.

Во второй ситуации работники не хотят работать в новых условиях, хотя профессионально подготовлены хорошо. Здесь на первый план выходят ориентационные конфликты. Управляющий, оказавшийся в подобной ситуации, должен стремиться повысить уровень мотивации работников. Для

этого с помощью конфликтов можно провоцировать смену ценностных ориентации. Управляющему остается или убедить работников в правильности предлагаемой им стратегической ориентации и тем самым наладить контакт с подчиненными, или, если это не удастся, избавляться от противостоящих работников. Здесь возможен вариант сознательного дистанцирования от подчиненных или интеграции.

В третьей ситуации работники предприятия желают изменений, но недостаточно подготовлены к ним. Для нее характерны функционально-ролевые конфликты. Одним из источников конфликта могут быть недостаточные качества антикризисного управляющего как руководителя, другой источник – трудности с освоением новых ролей как управляющим, так и коллективом. Главной задачей для управляющего является организация повышения профессиональной квалификации работников. Он должен избегать конфликтов с персоналом и переводить их в направление профессионального совершенствования работников. Главным средством преодоления конфликтов является инструктирование подчиненных.

В четвертой ситуации работники предприятия не хотят и не могут работать в новых условиях. Поэтому на первый план выступают коммуникативные конфликты. Коллектив, как правило, пытается всю вину взвалить на управляющего. Целесообразно применять комплекс мер по обучению работников и убеждению их в правильности предлагаемого пути.

Используя организационно-культурный подход и подавляя конфликтные ситуации, управляющий выведет предприятие из кризиса с меньшими затратами.

Список использованных источников:

1. Мартемьянов, В.С. Хозяйственное право. / В.С. Мартемьянов – М., 1994.
2. Антикризисное управление: Учебное пособие / Под ред. Г.К. Таль.- М.: ИНФРА-М, 2004.- 928 с

3. Тахтаева Р.Ш., «Антикризисный менеджмент» /электронное учебное пособие, 2015г.

4. <http://www.anticrisis.ru>