



**ООО «МОСКЛАСТЕР»**

---

[www.moscluster.com](http://www.moscluster.com)

**В. В. Ананишнев**

# **Конфликтология и антикризисный менеджмент**

Учебное наглядное пособие

**Москва**  
**ООО «МОСКЛАСТЕР»**  
**2020**

УДК 316.485.6  
ББК 60.82

А64

А64 Ананишнев В.В. Конфликтология и антикризисный менеджмент. – Москва: ООО «Москластер», 2020. – 91 с.

Данное учебное наглядное пособие содержит теоретические основы конфликтологии и антикризисного менеджмента персонала. В пособии обобщены методы урегулирования конфликтов и положения антикризисного менеджмента, используемыми людьми и организациями во всем мире.

Учебное наглядное пособие «Конфликтология и антикризисный менеджмент» является презентационным материалом для проведения очных занятий (в том числе как раздаточный материал) и вебинаров по дисциплинам «Основы теории, практики и искусства управления» в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования - специалитет по специальности 55.05.04 Продюсерство; «Б1.В.ДВ.7.1 «Планирование и управление рабочим временем» по направлению подготовки/Специальность 38.04.04 Государственное и муниципальное управление по профилю подготовки/специализации «Управление социальными изменениями»; «Менеджмент». Учебное наглядное пособие является учебным электронным изданием и соответствует ГОСТ 7.60-2003 «Межгосударственный стандарт. Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Издания. Основные виды. Термины и определения», ГОСТ 7.83-2001 «СИБИД. Электронные издания. Основные виды и выходные сведения».

УДК 316.485.6  
ББК 60.82

Утверждено и рекомендовано к печати Редакционно-издательском советом Москластера (Протокол № 2 от 19 мая 2020 г.).

ISBN 978-5-6042002-3-0

© ООО «Москластер», 2020  
© В.В. Ананишнев, 2020

# Оглавление

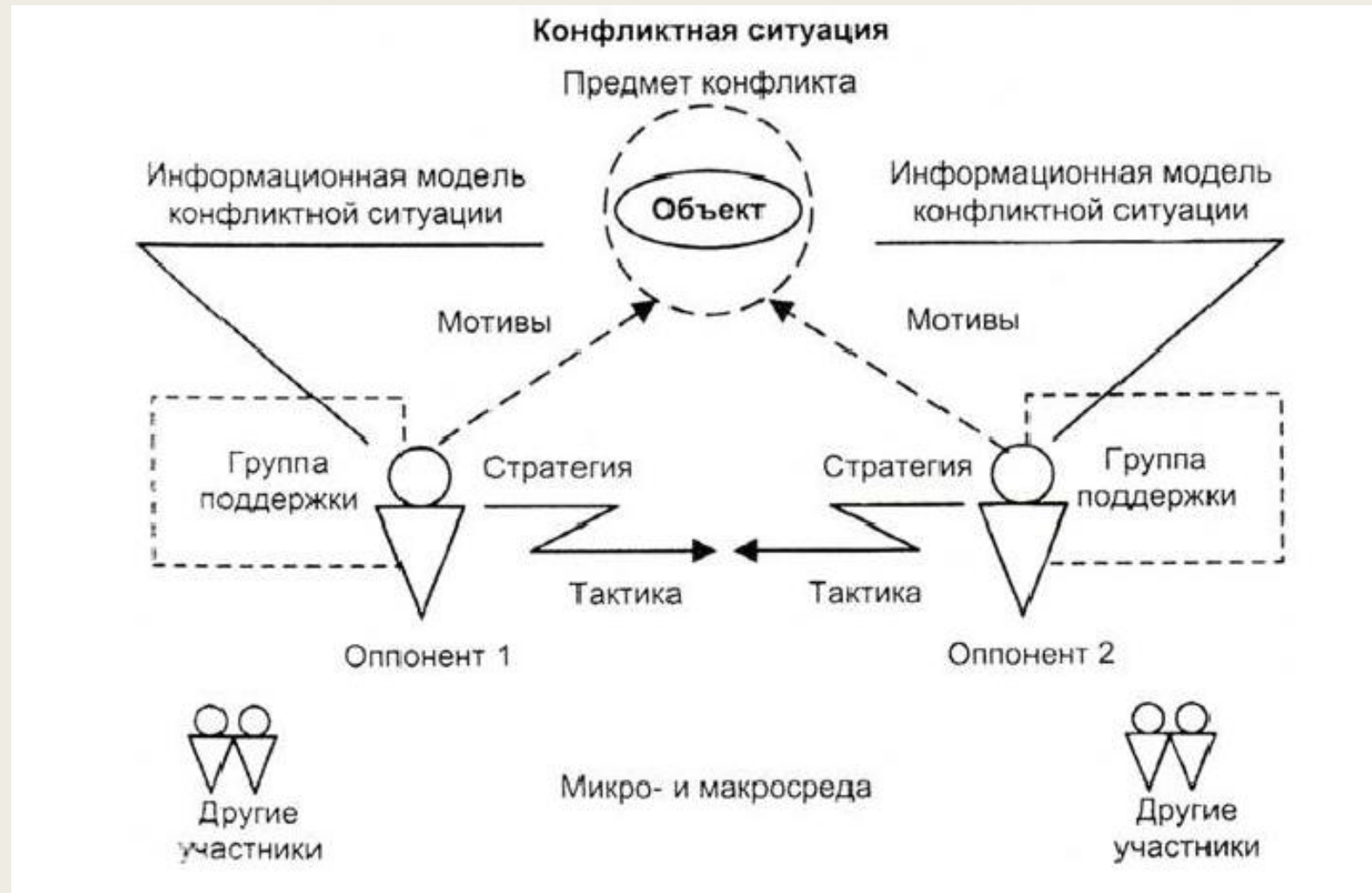
1. Конфликтология
2. Антикризисное управление
3. Национальные модели управления
4. Список литературы

# Конфликтология

# Конфликт

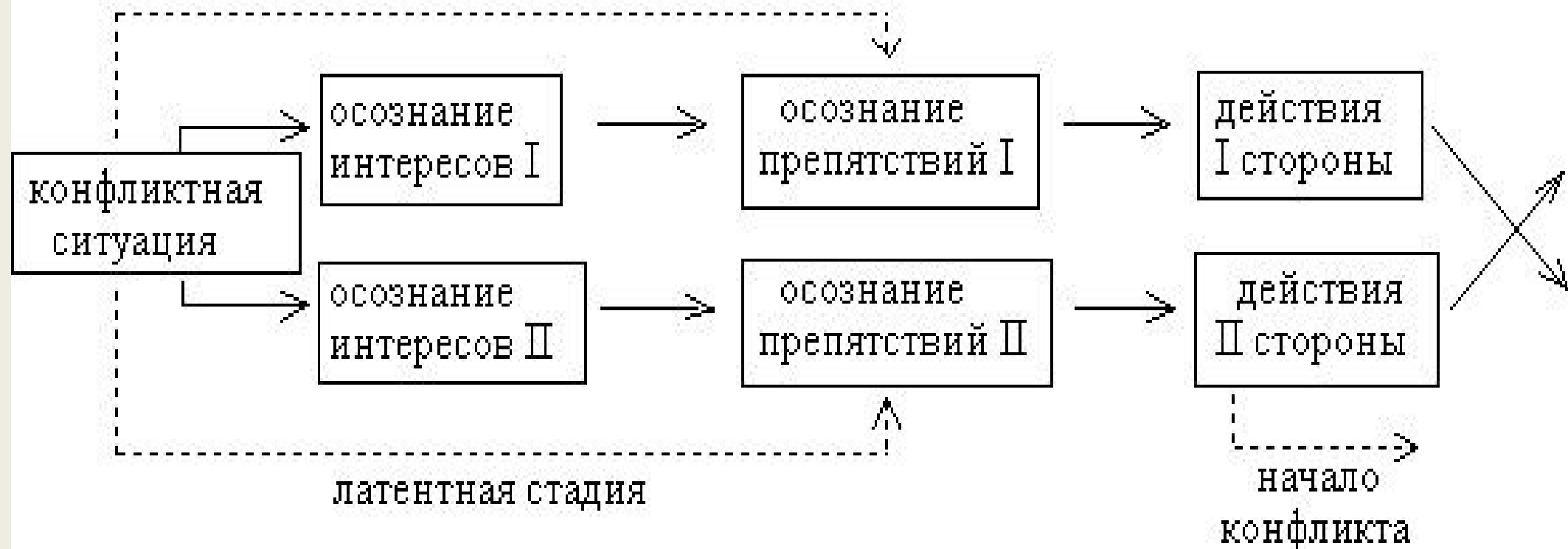
- **Конфликт** ( от латинского *conflictus*– **столкновение, борьба**) – отношение между людьми, которое характеризуется их противоборством на основе противоположно направленных мотивов, потребностей, интересов, целей, идеалов, мнений, взглядов, оценок.
- **Организационно-управленческий конфликт** - это конфликт между членами управляющей организации, руководителями и исполнителями, образующимися в их составе первичными группами, между различными подразделениями в данной системе управления по поводу целей, методов и средств управленческой и организационной деятельности, а также ее результатов и социальных последствий.

# Сущность конфликтной ситуации

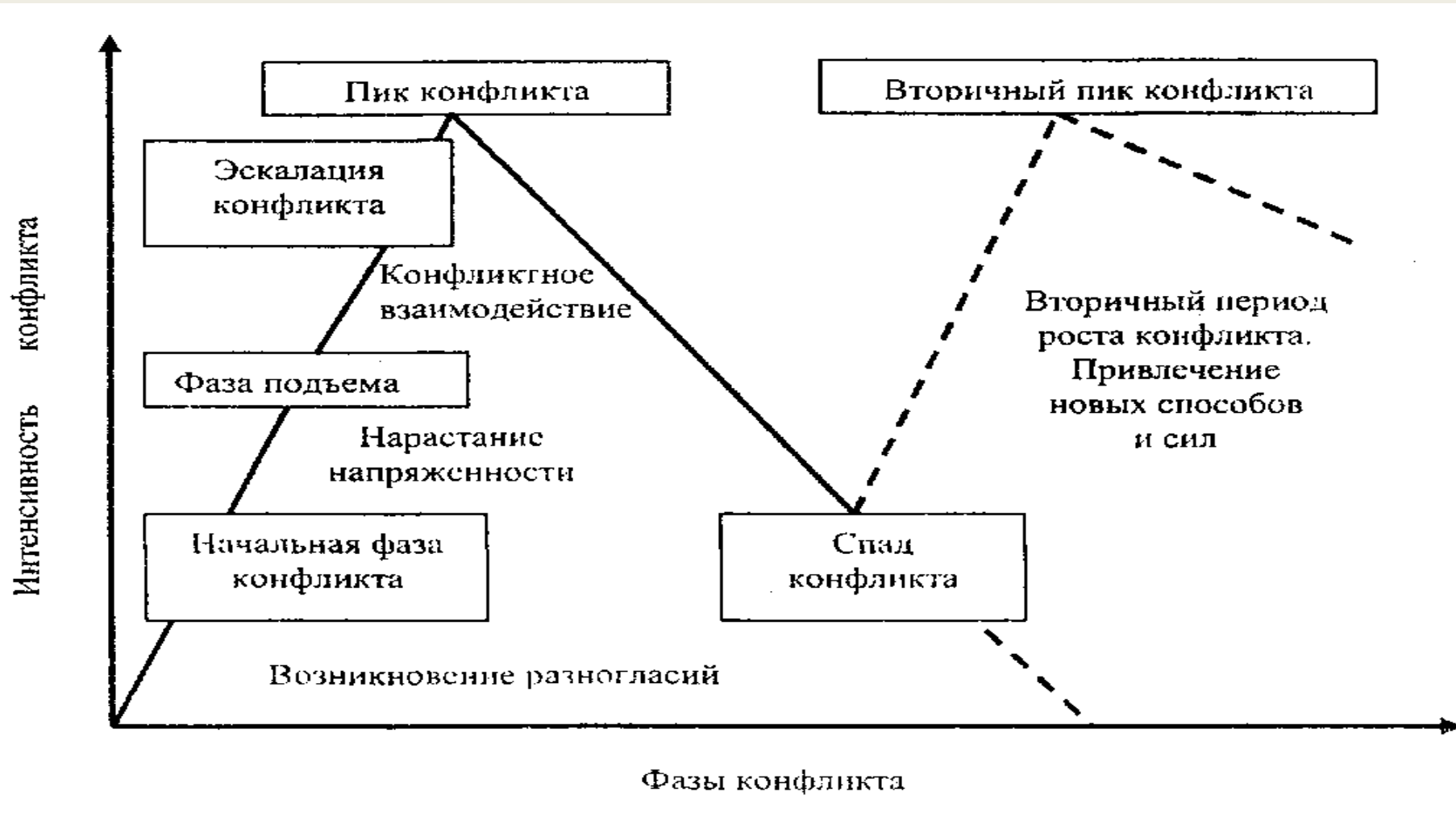


# Схема развития конфликта

## Логическая схема "идеального" развития конфликта



# Фазы конфликта





Конфликтогены - слова (знаки), действия (или бездействие), порождающее или способные привести к конфликту

<b>Характер конфликта</b>	<b>Форма проявления</b>
<i>Прямое негативное отношение</i>	<i>Приказание, угроза; замечание, критика; обвинение, насмешка, издевка, сарказм</i>
<i>Снисходительное отношение</i>	<i>Унизительное утешение; унижительная похвала; упрек; подшучивание</i>
<i>Хвастовство</i>	<i>Восторженный рассказ о своих реальных и мнимых успехах</i>
<i>Менторские отношения</i>	<i>Категоричные оценки, суждения, высказывания; навязывание своих советов, своей точки зрения; напоминания о неприятном; нравоучения и поучения</i>
<i>Нечестность и неискренность</i>	<i>Утаивание информации; обман или попытка обмана; манипуляция сознанием человека</i>
<i>Нарушение этики</i>	<i>Причиненные случайно неудобства без извинения; игнорирование партнера по общению (не поздоровался, не пригласил сесть; не проявил внимания, продолжает заниматься посторонними делами и т.п.); перебивание собеседника; перекладывание ответственности на другого человека</i>
<i>Регрессивное поведение</i>	<i>Наивные вопросы; ссылки на других при получении справедливого замечания; пререкания</i>

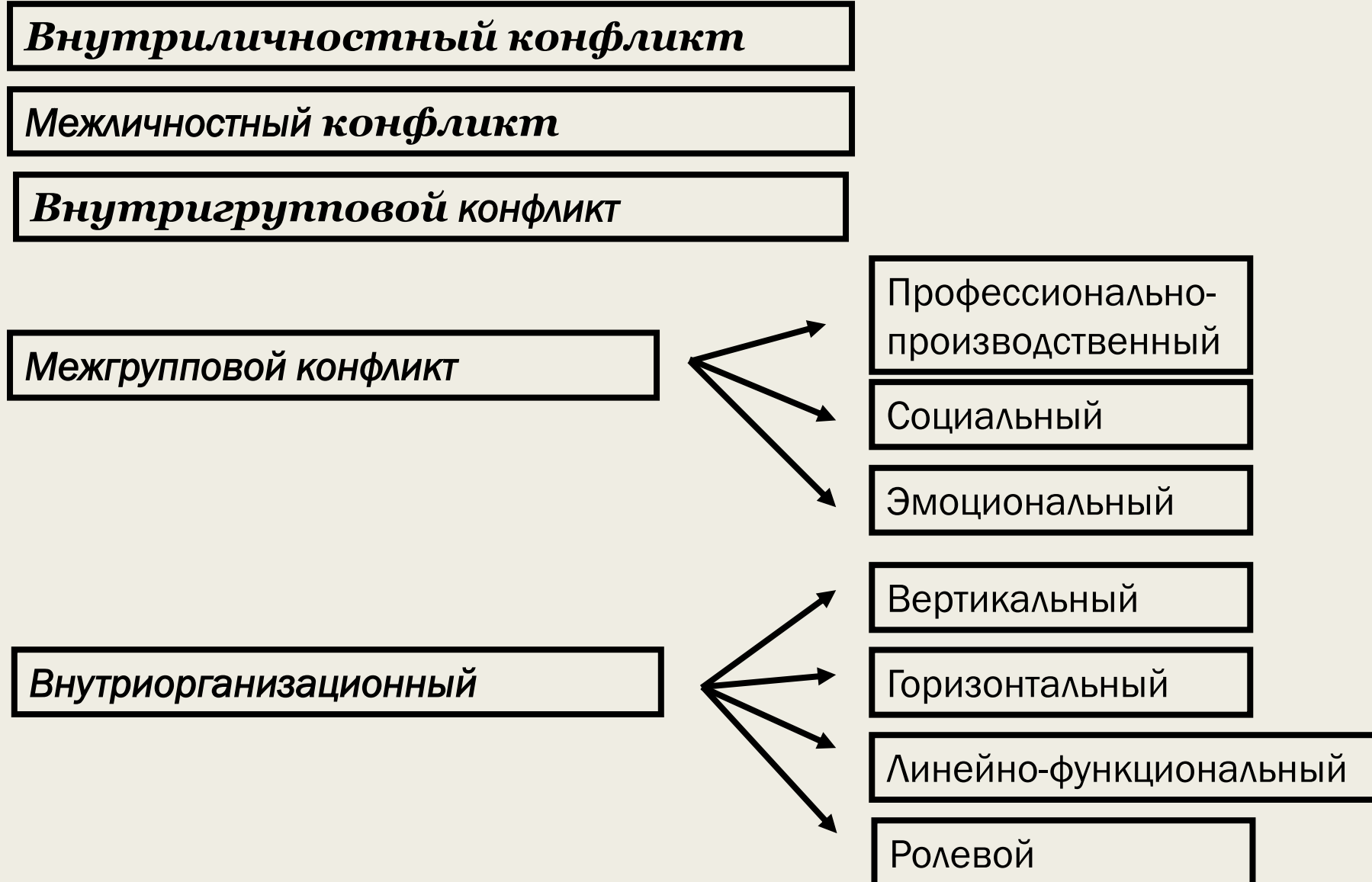
# Причины конфликтов

объективные	субъективные
1.Кризисная ситуация в стране(в экономике, политике и других сферах)	1.Различия в мотивах и целях деятельности
2.Экономическое состояние предприятия	2.Различия в представлениях о ценностях и ценностных ориентациях
3.Наличие и распределение ресурсов	3.Различия в манере поведения и стиле общения
4.Неудовлетворительные коммуникации, слабые информационные связи	4.Неумение руководителя пользоваться властью
5.Взаимозависимость задач, отношений в производственном процессе	5.Конфликтные личности (руководитель и подчиненный)

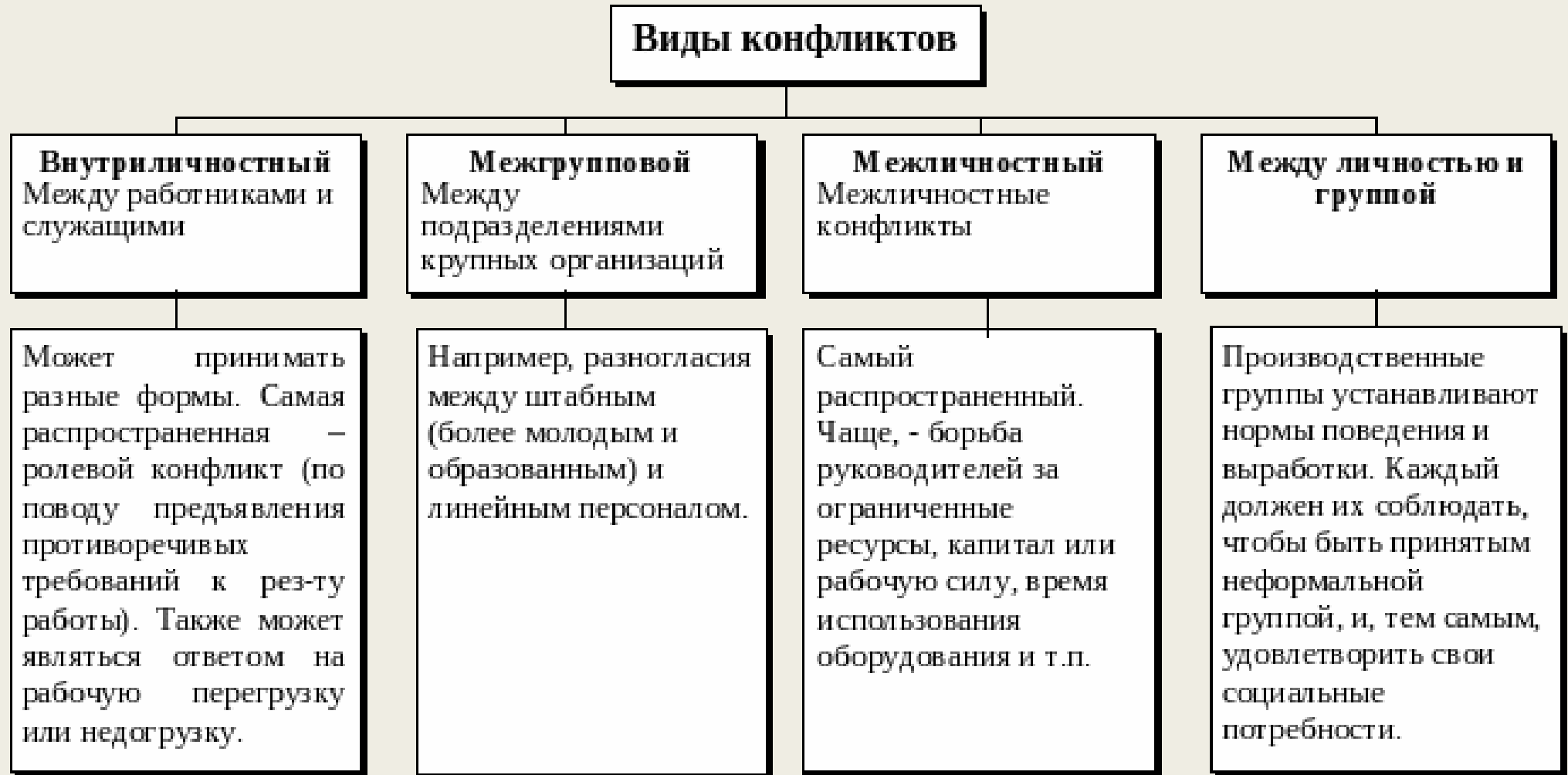
# Причины конфликтов



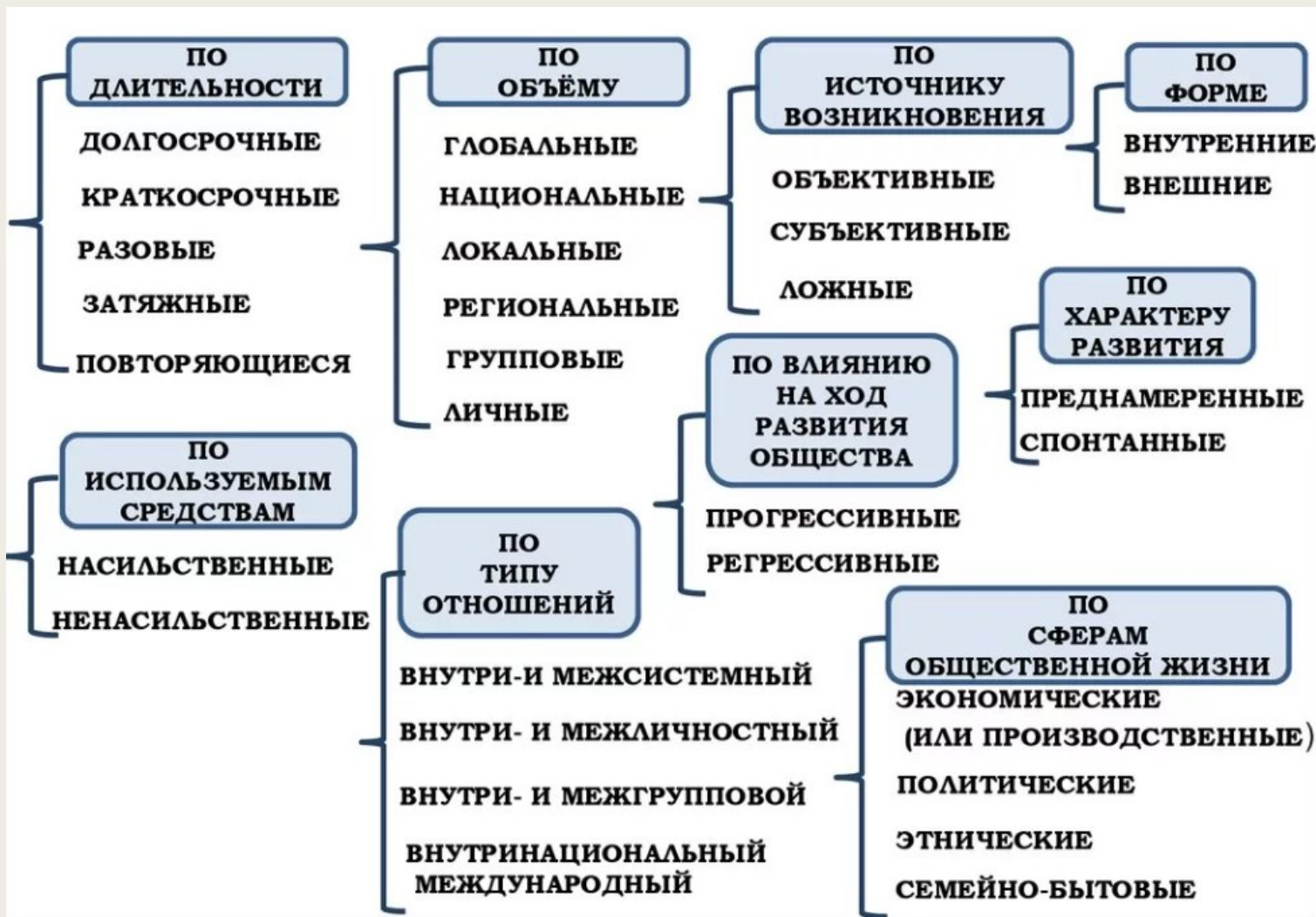
# Виды конфликтов



# Виды конфликтов



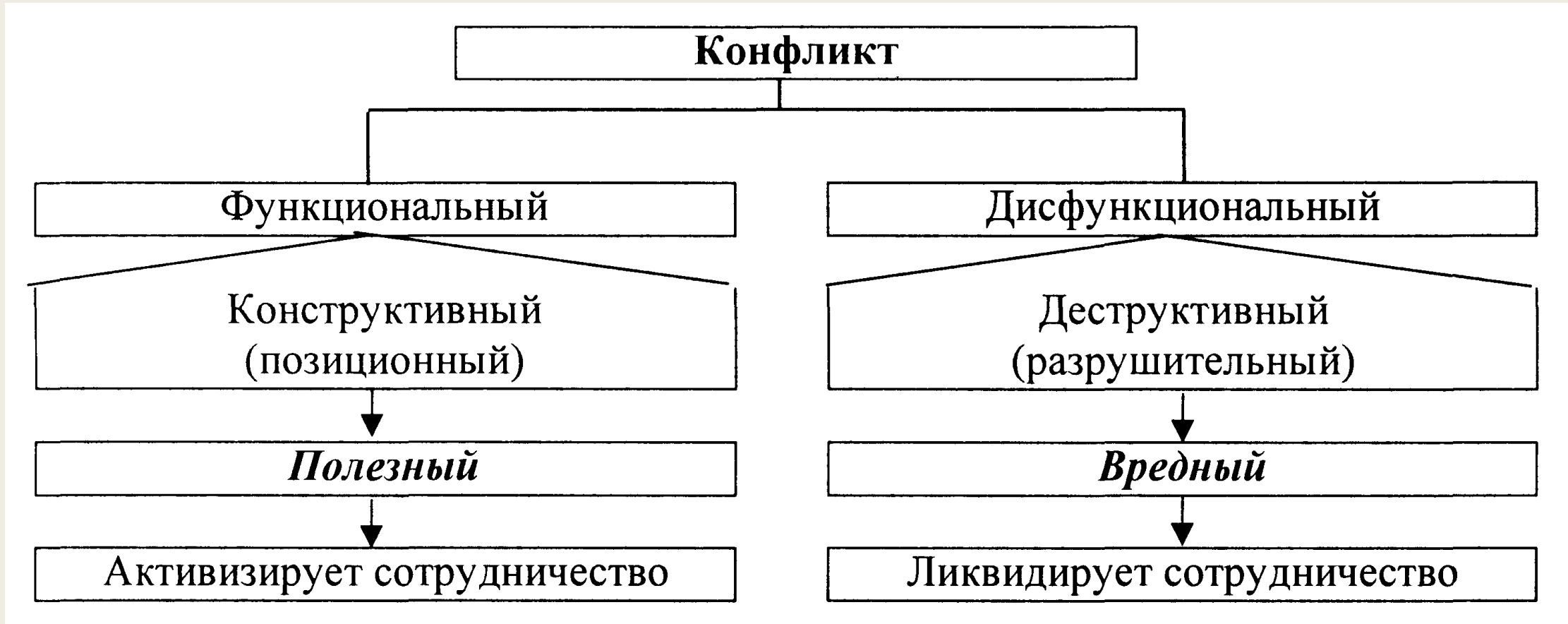
# Виды социальных конфликтов



# Последствия конфликтов

Функция конфликтов	Последствия конфликтов	
	позитивные	негативные
Интегрирующая	Разрядка напряженности между сторонами конфликта, согласование их интересов	Вынужденный отказ одной или всех сторон конфликта от ряда ценностей (привилегий, возможностей, функций, имущества и т. д.)
Активизирующая	Придание отношениям конфликтовавших сторон большей динамичности, активности и мобильности, усиление функционального и социального партнерства	Появление новых препятствий на пути к сотрудничеству, увеличение несогласованности в действиях сторон
Индикативная (сигнальная)	Выявление нерешенных проблем, обнаружение скрытых недостатков у конфликтующих сторон	Наращение неудовлетворенности состоянием дел у себя или у противоположной стороны
Инновационная	Стимулирование роста, содействие обновлению, новым решениям, переходу на более высокий квалификационный уровень	Нарушение стабильности, появление новых проблем, возможное увеличение напряженности между сторонами конфликта
Преобразующая	Повышение уровня взаимного доверия, установление здоровых (нормальных) отношений	Ослабление конкурирующего начала
Информационная	Повышение уровня взаимной осведомленности сторон	Возможны появление недобросовестного использования одной или всеми сторонами открытой информации, отказ от сотрудничества
Профилактическая	Предупреждение возможного появления конфликтов, исключение нерациональных потерь, вызванных столкновением	Торможение процесса сотрудничества, приводящее к снижению эффективности жизнедеятельности сторон

# Последствия конфликтов





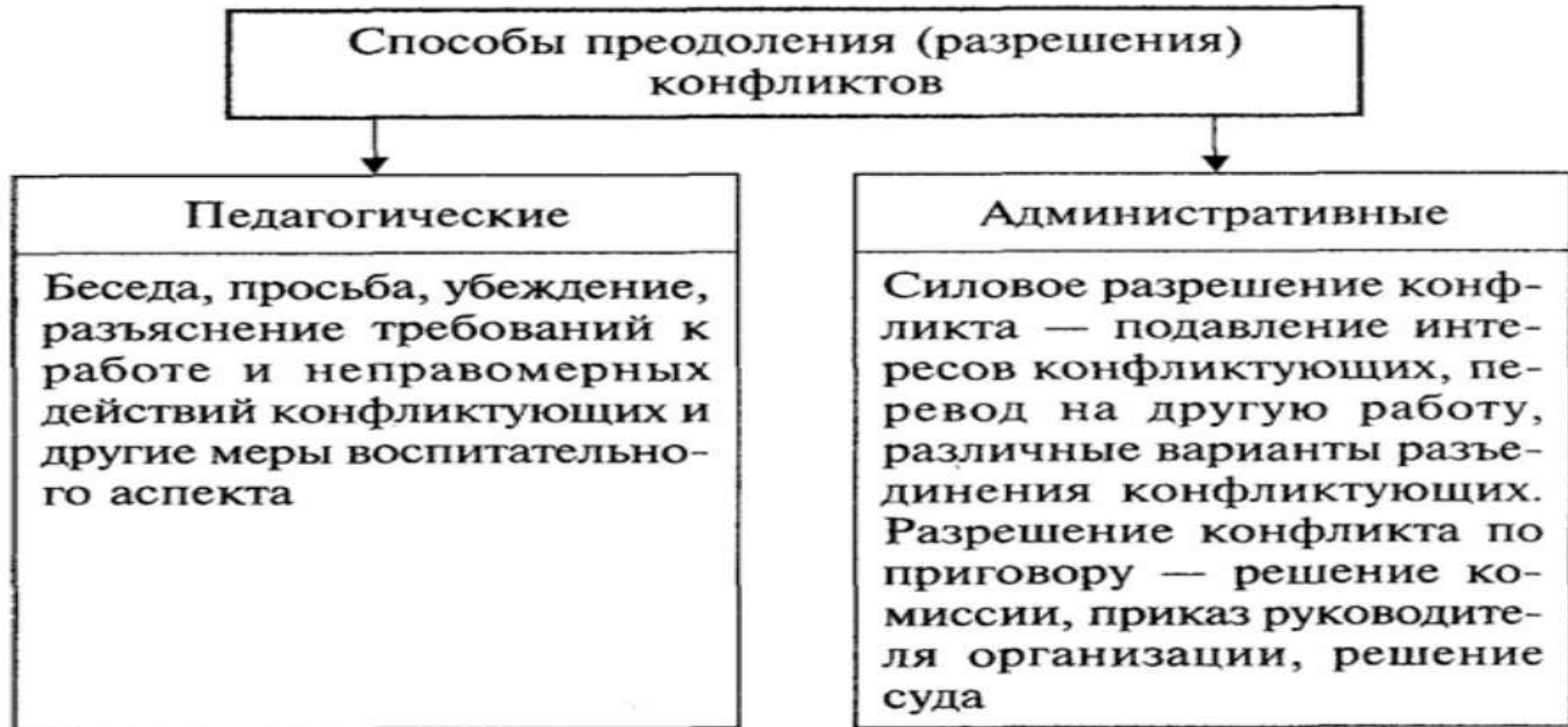
# Последствия конфликтов

<b>Функциональные конфликты</b>	<b>Дисфункциональные конфликты</b>
<p>Разрядка напряженности</p> <p>Диагностика возможностей оппонента</p> <p>Сплочение коллектива</p> <p>Стимуляция к организационным изменениям</p> <p>Снятие синдрома покорности</p> <p>Познание и обучение оппонентами друг друга и др.</p>	<p>Большие материальные и эмоциональные затраты на участие в конфликте</p> <p>Увольнение</p> <p>Снижение дисциплины</p> <p>Ухудшение социально-психологического климата</p> <p>Чрезмерное увлечение процессом конфликта в ущерб работе и др.</p>

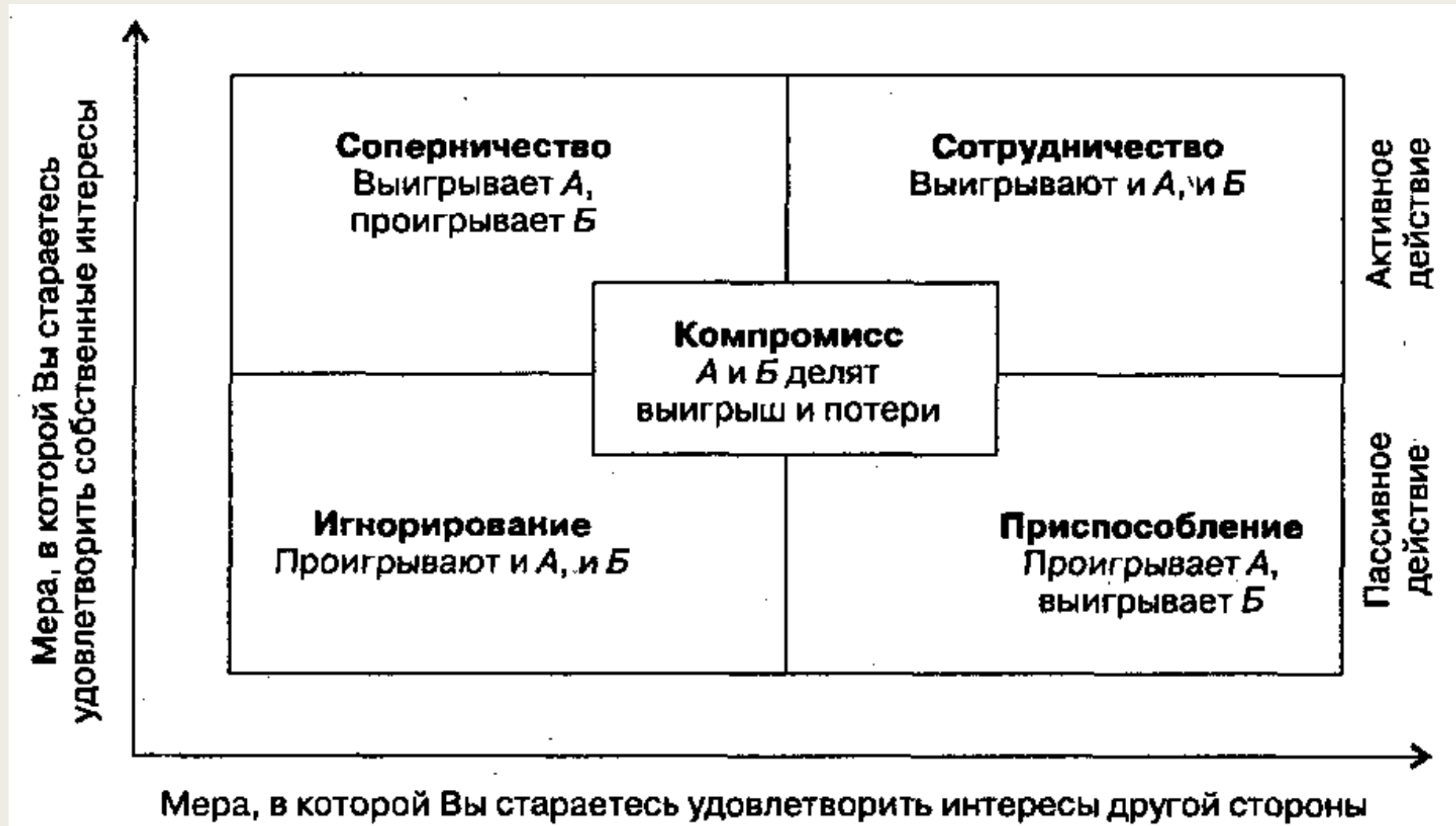
# Управление конфликтами

- **Управление конфликтами** - это целенаправленное воздействие по устранению (минимизации) причин, породивших конфликт, или на коррекцию поведения участников конфликта.

# Способы разрешения конфликтов



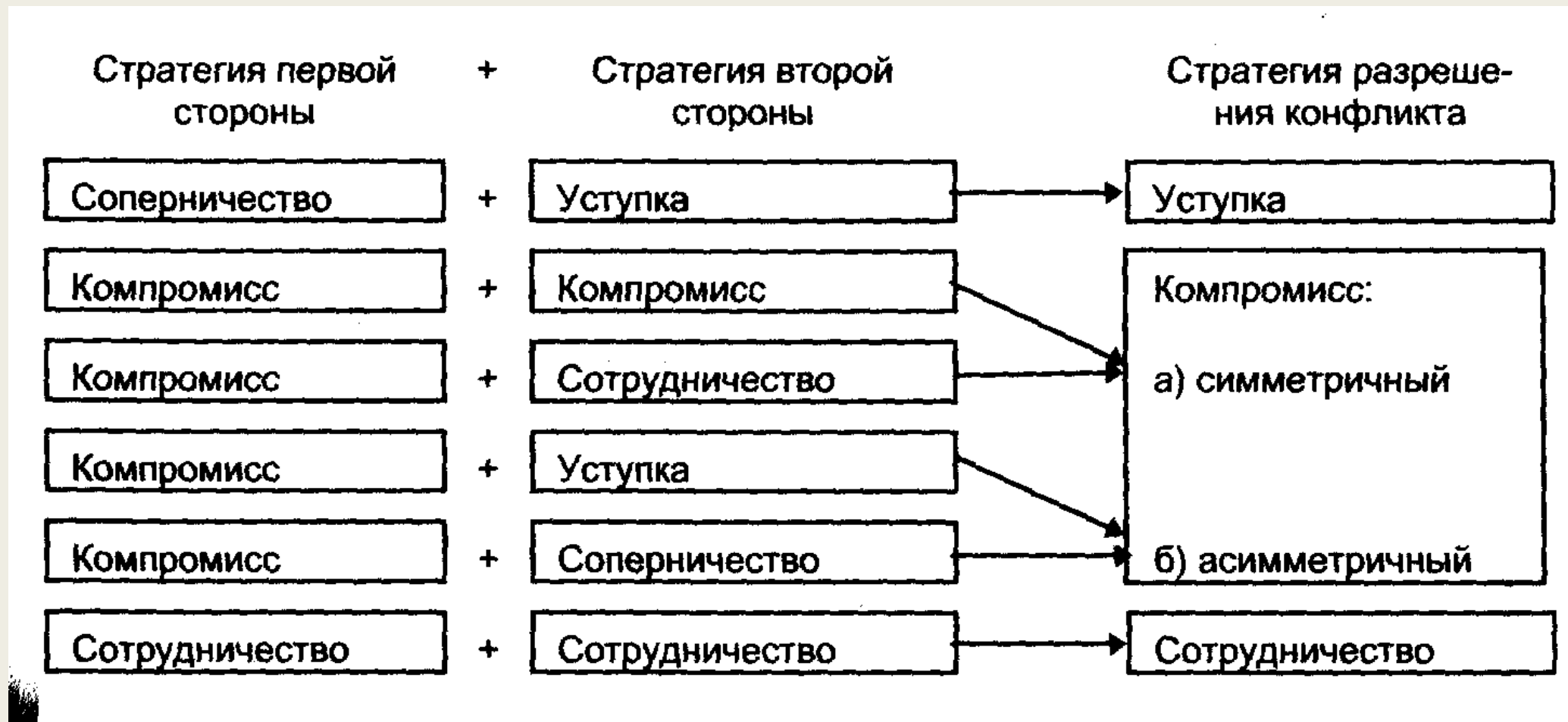
# Сетка К.У. Томаса - Р.Х. Килменна



# Способы разрешения конфликта по Кеннету Томасу (американский психолог)

Стиль	Сущность	В каких ситуациях эффективен	Недостатки
Соревнование	Стремление добиться своего, в ущерб другому.	Когда исход конфликта очень важен; Когда одна из сторон обладает или стремится обладать определенной властью; Необходимость срочного решения;	При поражении – неудовлетворенность При победе – чувство вины, испорченные отношения
Уклонение	Уход от ответственности за решения.	Когда исход не очень важен; Отсутствие власти; Важно сохранить покой; Присутствует желание выиграть время;	Переход конфликта в скрытую форму
Приспособление	Ущерб своих интересов в пользу другого.	Предмет разногласия более важен для другого участника; У одной из сторон имеется желание сохранить мир; Правда на другой стороне; Отсутствие власти;	Вы уступили. Решение откладывается.
Компромисс	Поиск решений за счет взаимных уступок.	Одинаковая власть у обеих сторон; Взаимоисключающие интересы; Нет резерва времени; Другие стили использовались и не принесли результата;	Получение только половины ожидаемого. Причины конфликта полностью не устранены
Сотрудничество	Поиск решения, удовлетворяющего всех участников.	Есть резерв времени; Решение важно обеим сторонам; Четкое понимание точки зрения другого; Взаимное желание сохранить отношения;	Временные и энергетические затраты Негарантированность успеха.

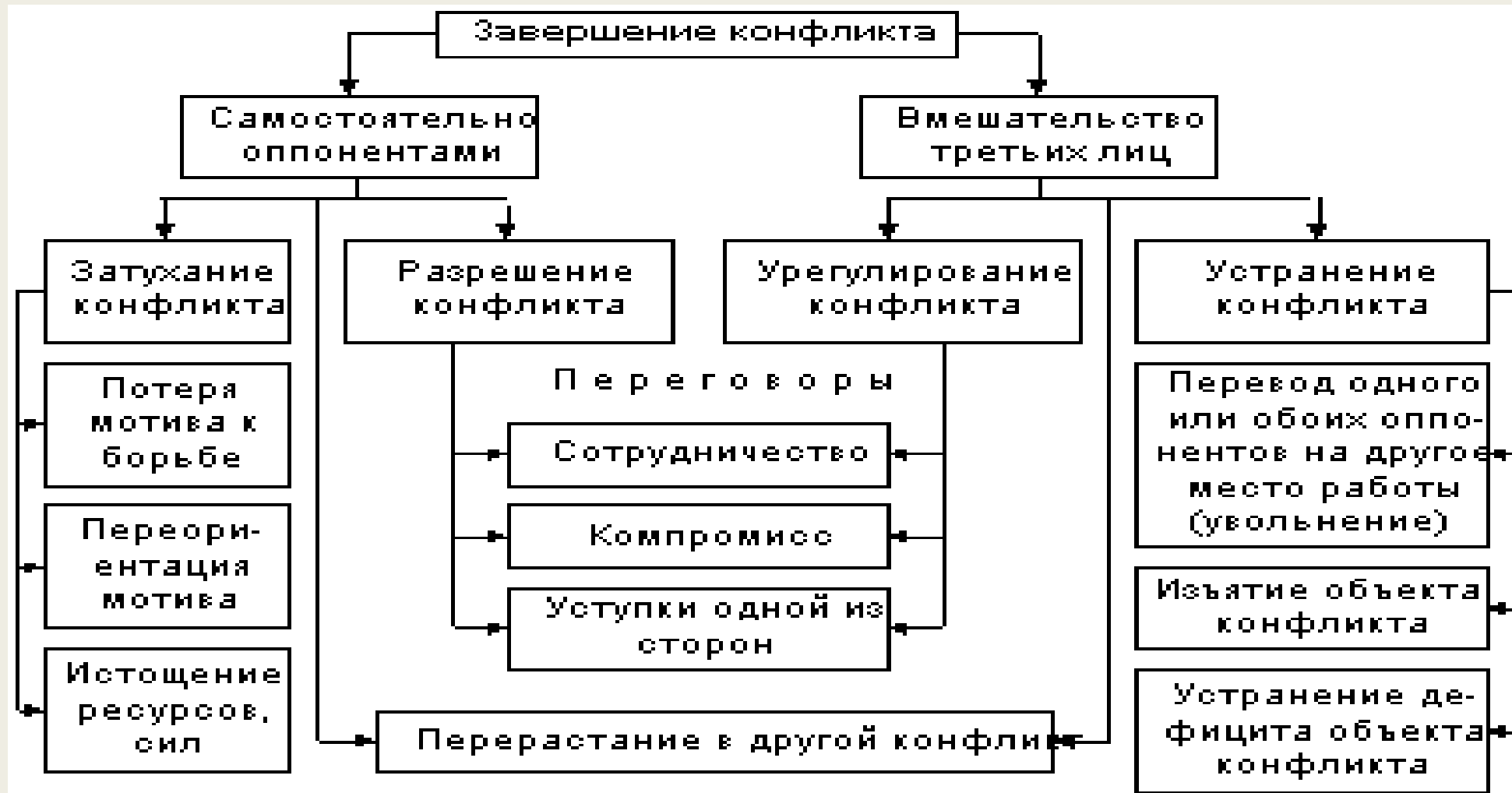
# Зависимость способа разрешения конфликта от стратегий, выбираемых оппонентами



# Этапы конфликта и методы управления

№ п/п	Этап конфликта	Содержание управления (вид деятельности)
1	Возникновение и развитие конфликтной ситуации	Прогнозирование Предупреждение (стимулирование)
2	Осознание конфликтной ситуации хотя бы одним из участников социального взаимодействия	Предупреждение (стимулирование)
3	Начало открытого конфликтного взаимодействия	Регулирование
4	Развитие открытого конфликта	Регулирование
5	Разрешение конфликта	Разрешение

# Формы разрешения конфликта



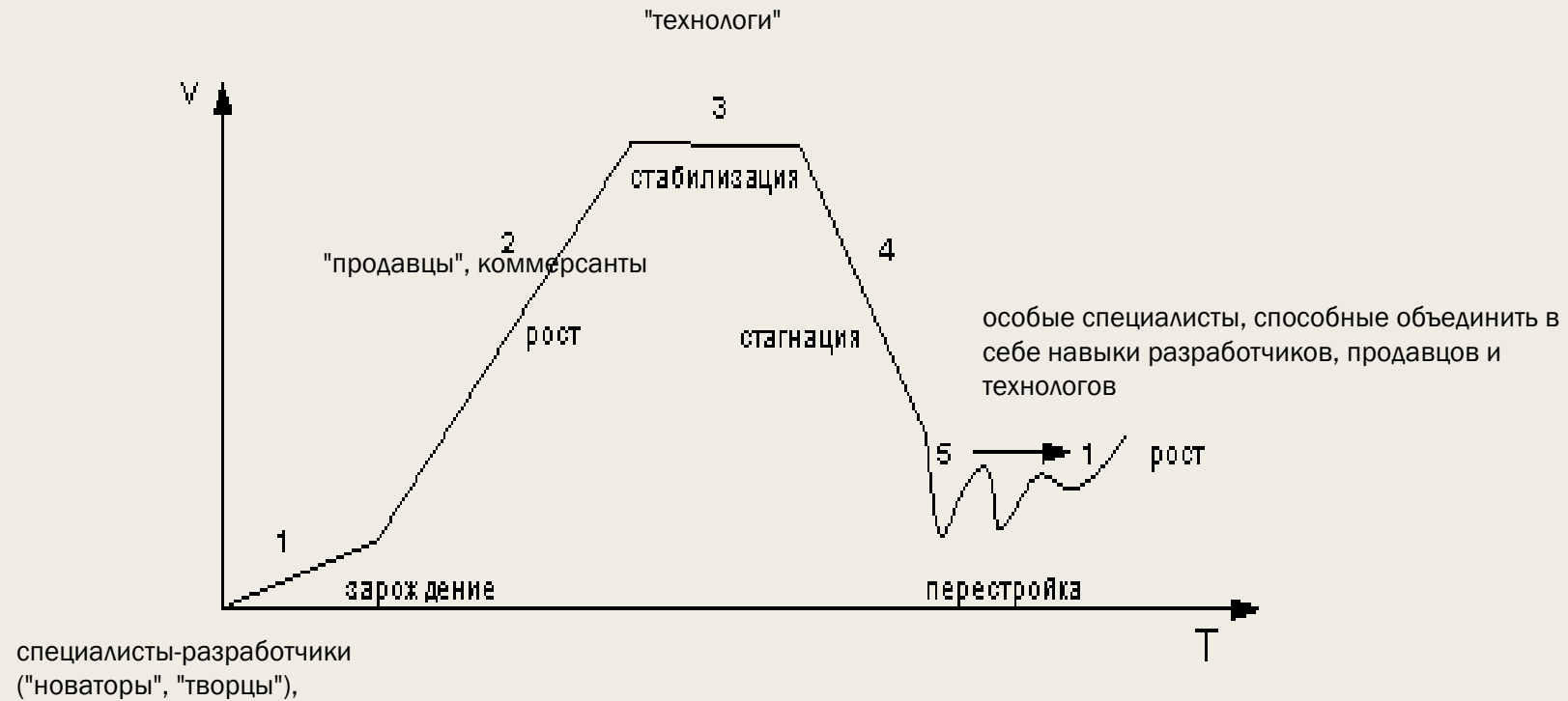


# Диагностика возникновения конфликта



# Антикризисное управление

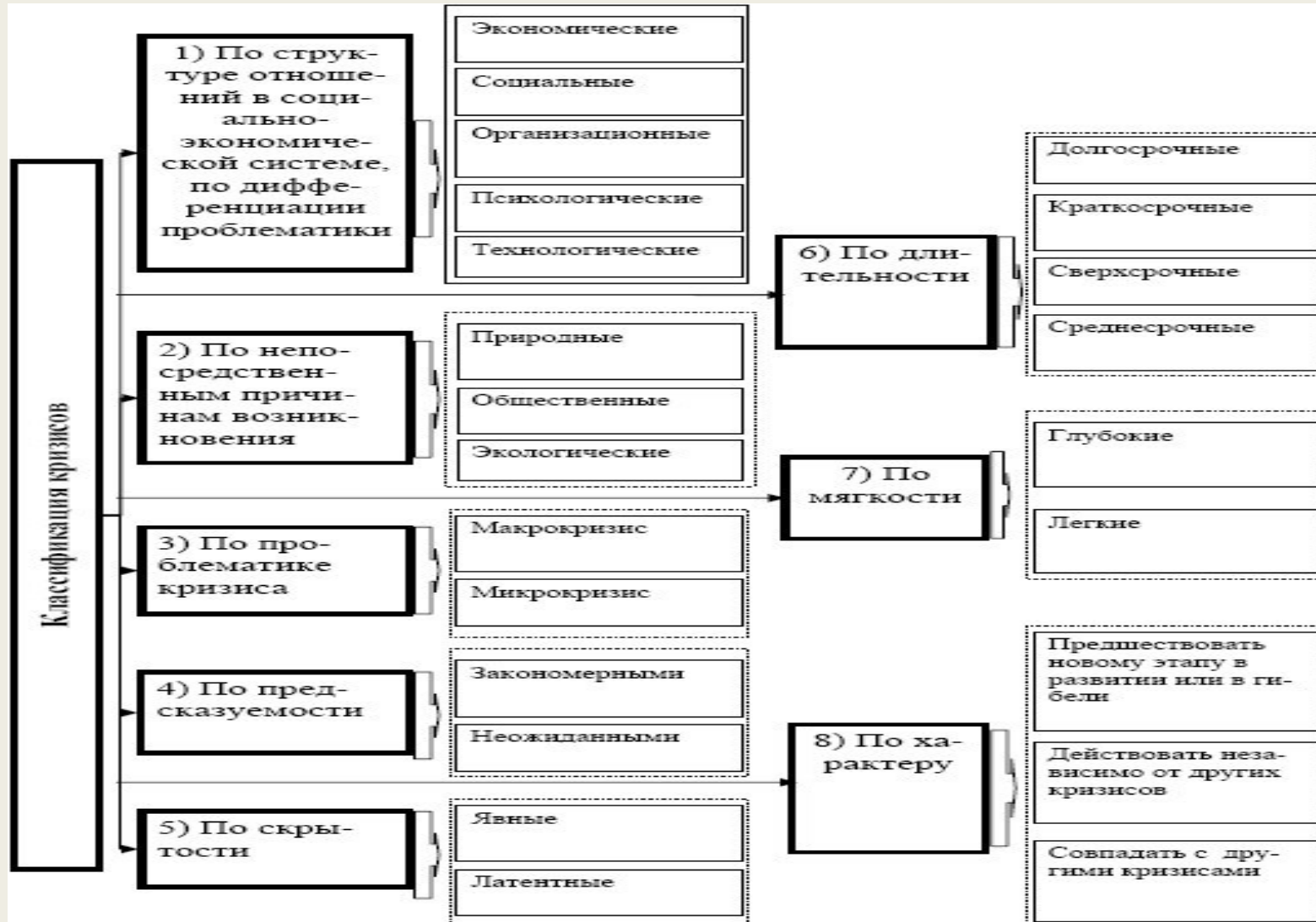
# Жизненный цикл деловой активности организации



# Кризис

- «Кризис» происходит от греческого слова *krisis*, которое означает приговор, решение по какому-либо вопросу, выход, решение конфликта (например, военного).
- В настоящее время понятие кризиса расширилось, его применяют к различным резким переходам и переменам, которые воспринимаются людьми как нарушение непрерывности.
- Кризис в широком смысле, как смена тенденции к повышению на понижение, — неотъемлемая характеристика рыночной экономики. Исходя из этого любое управление является антикризисным, а содержание и методы эффективного (обычного) и антикризисного управления не всегда отличаются.
- В микроэкономике используется понятие «кризис предприятия». В широком смысле оно означает процесс, который ставит под угрозу существование предприятия.

# Классификация кризисов



# Классификация кризисов

По структуре отношений в социально-экономической системе, по дифференциации проблематики ее развития выделяются группы:

– *экономические кризисы* отражают острые противоречия в экономике страны или экономическом состоянии отдельной организации. Это кризисы производства и реализации товаров, взаимоотношений экономических агентов, кризисы неплатежей, потери конкурентных преимуществ, банкротства и пр. В группе экономических кризисов отдельно можно выделить *финансовые кризисы* – это кризисы денежного выражения экономических процессов;

– *социальные кризисы* возникают при обострении противоречий или столкновении интересов различных социальных групп: работников и работодателей, профсоюзов и предпринимателей, работников различных профессий, персонала и менеджеров и др. Особое положение в группе социальных кризисов занимает политический кризис – кризис в политическом устройстве общества, кризис власти, классов;

– *организационные кризисы* проявляются как кризисы разделения распределения функций, регламентации деятельности подразделений, как отделение административных регионов или дочерних предприятий;

– *психологические кризисы* – это кризисы психологического состояния человека, проявляющиеся в виде стресса, приобретающего массовый характер, в возникновении чувства неуверенности, паники, страха за будущее, неудовлетворенности работой и социальным положением;

– *технологический кризис* возникает как кризис новых технологических идей в условиях явно выраженной потребности в новых технологиях, кризисы НТП – обострение противоречий между его тенденциями, возможностями, последствиями.

2) По непосредственным причинам возникновения кризисы разделяются на *природные, общественные, экологические*. Первые вызваны природными условиями жизни и деятельности человека. К причинам таких кризисов относятся землетрясения, ураганы, пожары, климатические изменения, наводнения. Все это не может не отражаться на экономике, психологии человека, социальных и политических процессах. При определенных масштабах такие явления природы рождают кризисы.

3) По проблематике кризиса можно выделить *микроразрыв* – присущи большие объемы и масштабы проблематики – и *микроразрывы* – затрагивает только отдельную проблему или группу проблем. Существуют *общие* – охватывают всю социально-экономическую систему и *локальные кризисы* – только часть ее.

4) По предсказуемости кризисы могут быть *закономерными* (предсказуемыми) и *неожиданными* (случайными). *Предсказуемые кризисы* наступают как этап развития, они могут прогнозироваться и вызваны объективными причинами накопления факторов возникновения кризиса – потребностью реструктуризации производства, изменением структуры интересов под воздействием научно-технического прогресса. *Неожиданные кризисы* часто бывают результатом или грубых ошибок в управлении, или каких-либо природных явлений, или экономической зависимости, способствующей расширению и распространению локальных кризисов.

5) По скрытости существуют кризисы *явные* – протекают заметно и легко обнаруживаются – и *латентные* – являются скрытыми, протекают относительно незаметно и поэтому наиболее опасны.

6) По длительности кризисы можно классифицировать как *краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные и сверхсрочные*.

7) По мягкости кризисы бывают *глубокими* – острые кризисы часто ведущие к разрушению различных структур социально-экономической системы и протекают сложно и неравномерно – и *легкие* – мягкие кризисы протекают более последовательно и безболезненно, их можно предвидеть и ими легче управлять.

8) По своему характеру кризисы могут *предшествовать* новому этапу в развитии системы либо ее гибели, *действовать независимо* от других либо *совпадать*, взаимодействуя с ними, вызывая эффект синергии, выступать как неизбежная закономерно повторяющаяся фаза цикла либо как случайный результат стихийного бедствия, крупной ошибки.

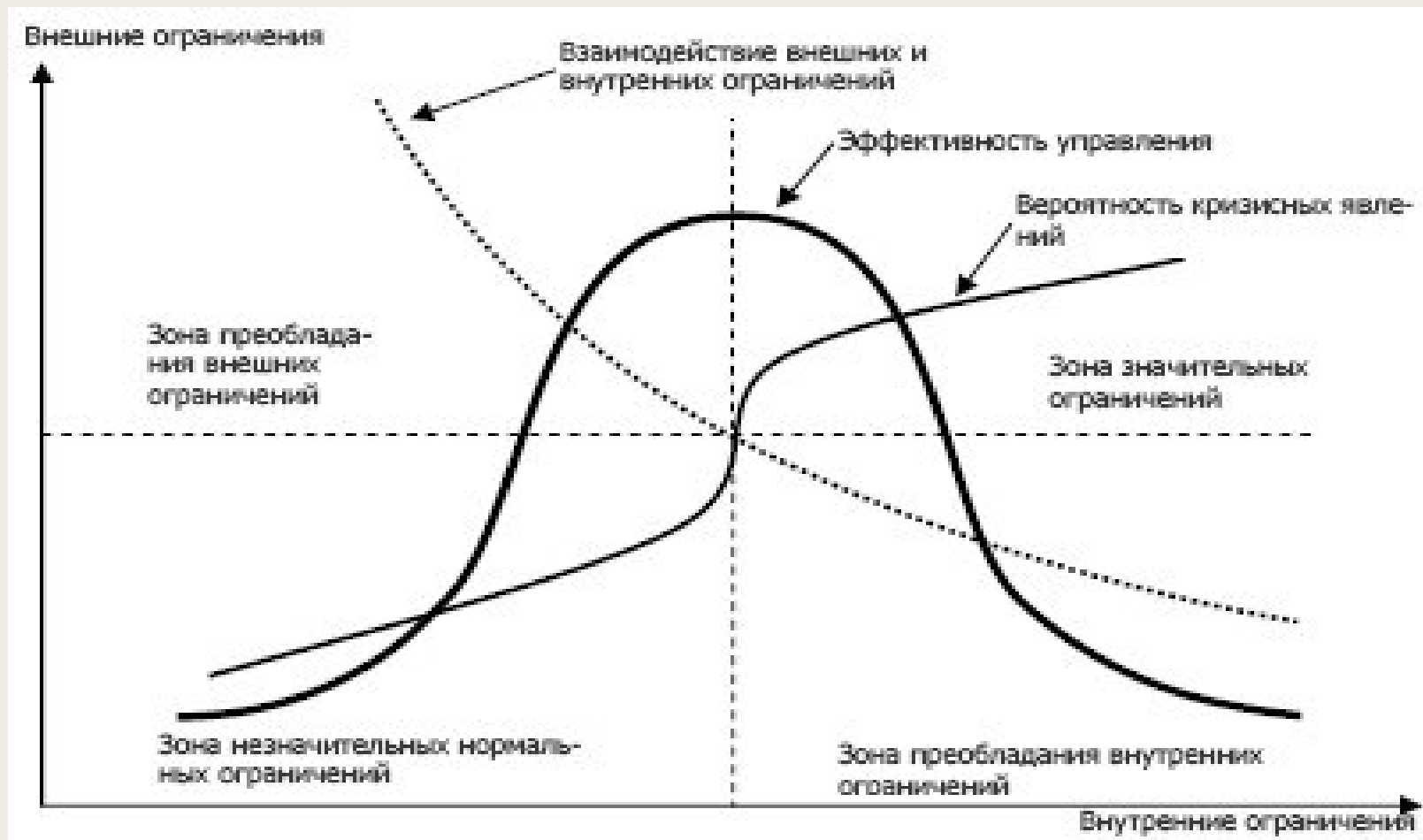
Кризисы разной периодичности, частично совпадая во времени, дополняют и усугубляют друг друга, делают более трудным выход из кризиса, усиливают разрушительные тенденции. Кризисы в сложных сферах, развивающиеся одновременно, приобретают синергетический эффект, усугубляются в результате взаимодействия, но зато ведут к комплексному обновлению. Важнейшим конечным результатом кризиса является качественный скачок, переход к новому этапу в развитии системы либо к новой системе. Однако характер подъема после кризиса неодинаков в зависимости от фазы над- и сверхцикла. Что же касается ближайших последствий кризисов, то в них сочетаются разрушительные, негативные начала с позитивными, причем в самый острый период кризиса первые явно преобладают, а затем верх берут созидательные начала.

# Причины кризиса и потребность в антикризисном управлении



*Функции антикризисного управления* – это виды деятельности, которые отражают предмет управления и определяют его результат. Они отвечают на простой вопрос: что надо делать, чтобы управлять успешно в преддверии, процессе и последствиях кризиса.

# Нет управления без внутренних и внешних ограничений

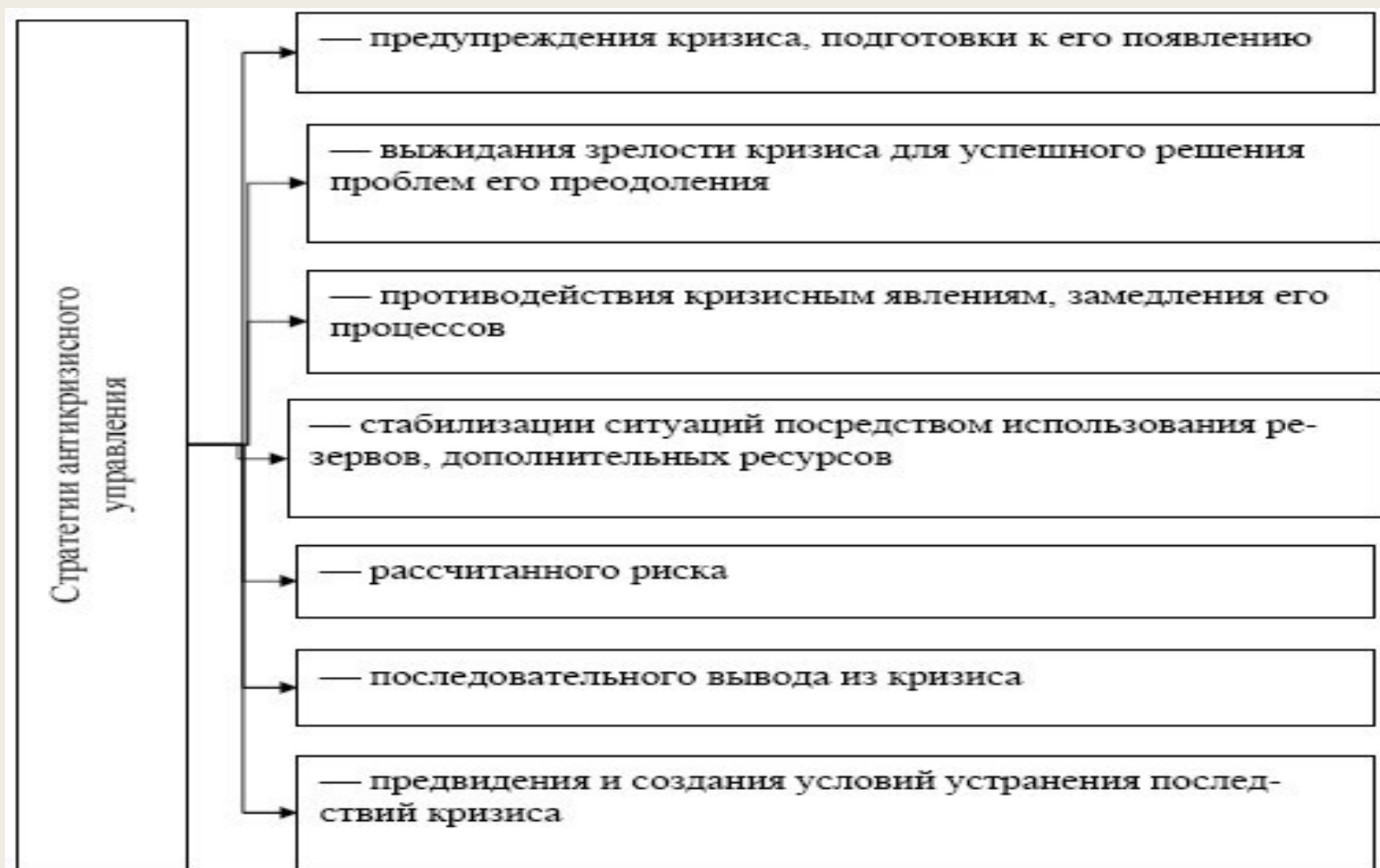




# Сочетание формального и неформального управления



# Рациональная стратегия развития



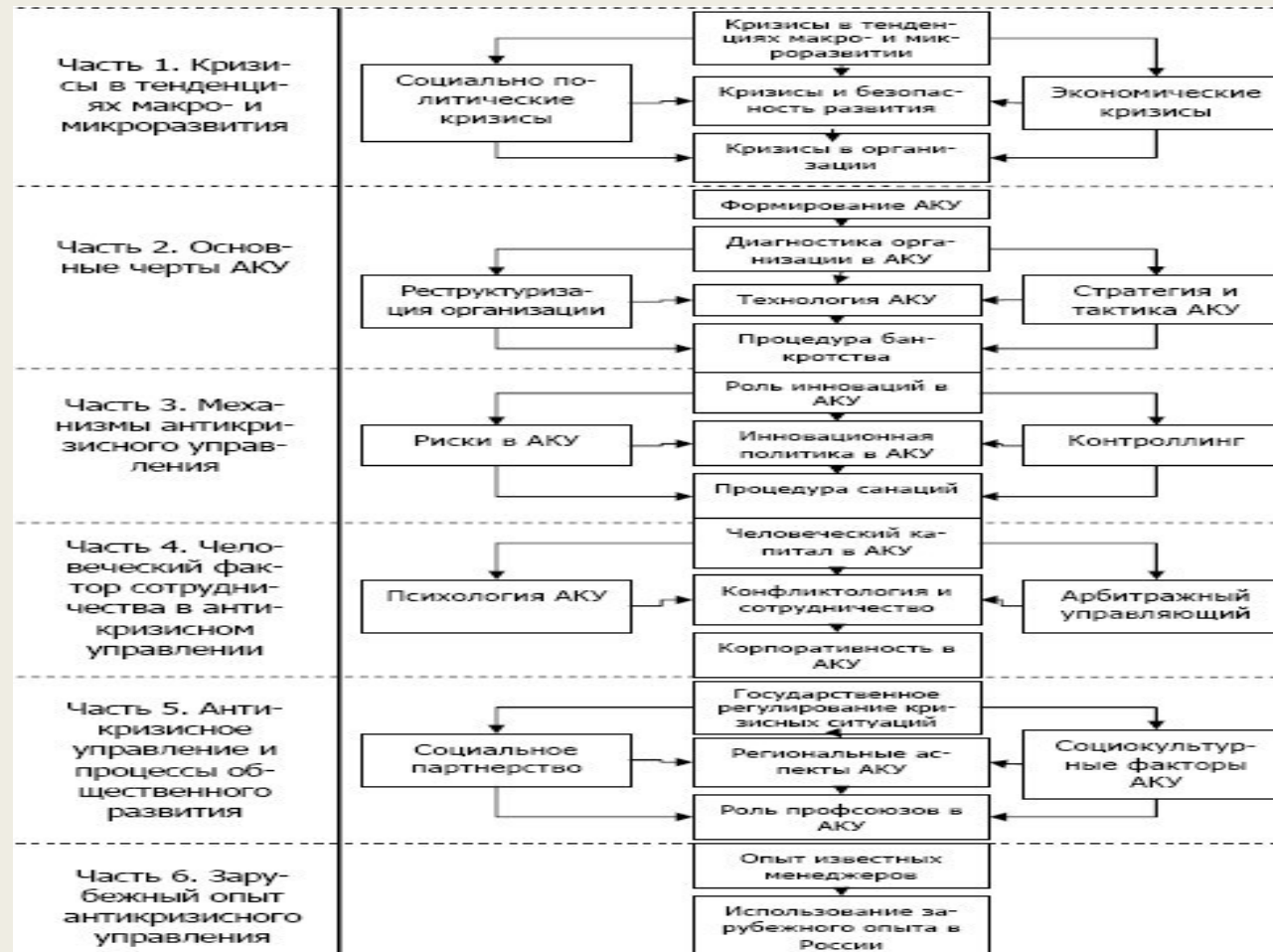
# Роль корпоративной социальной ответственности (КСО)



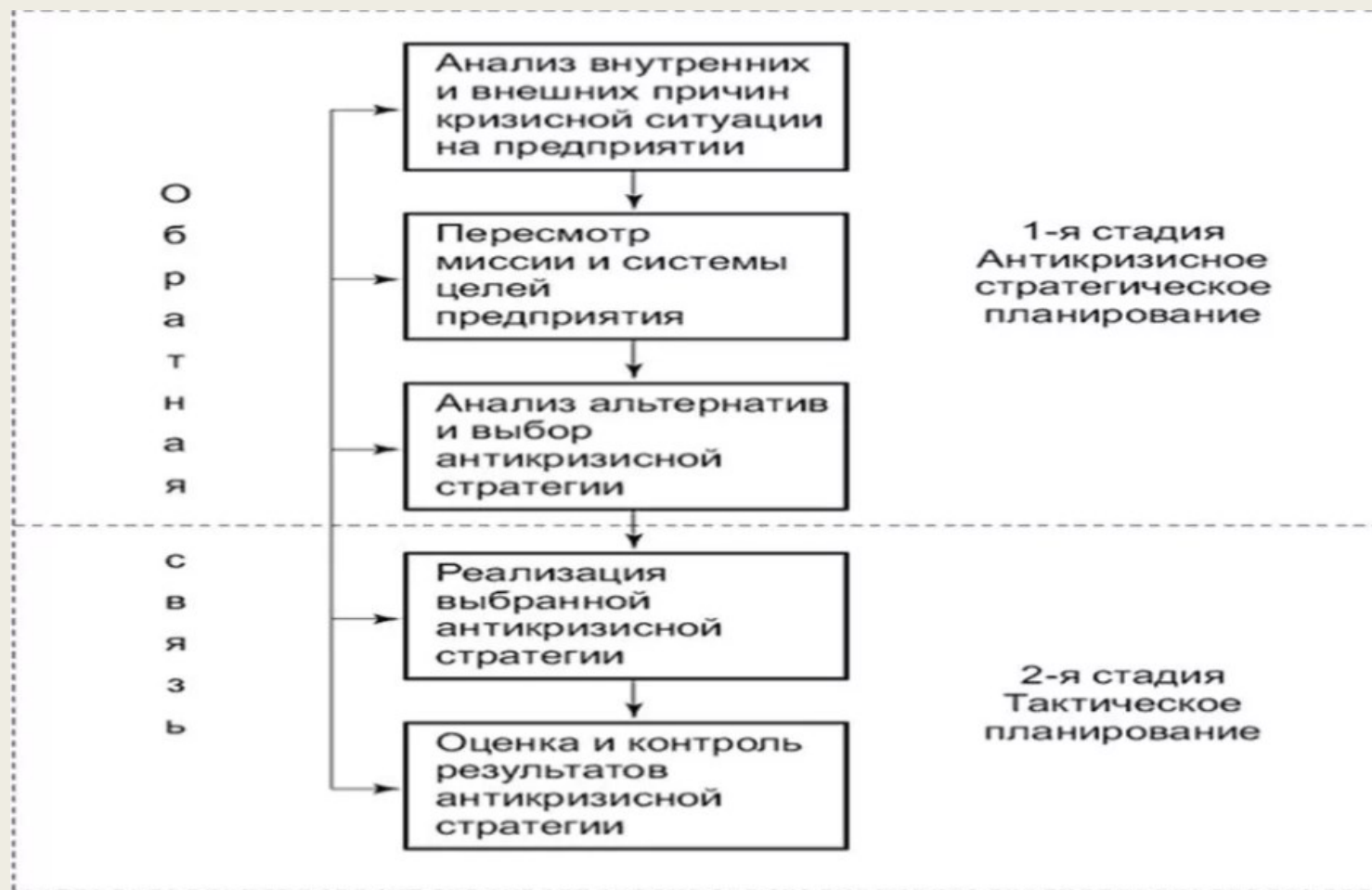
# Проблематика антикризисного управления



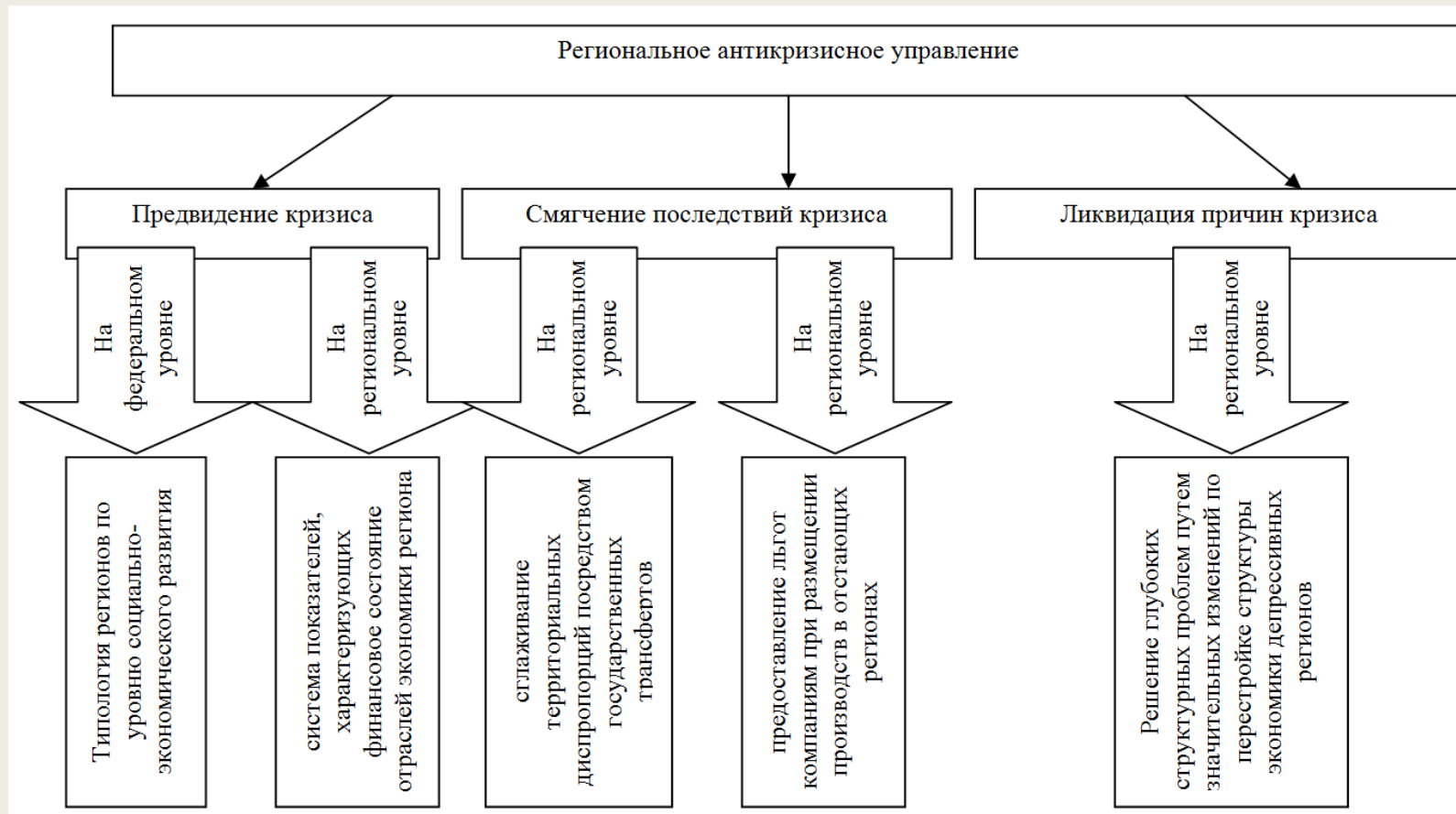
# Концепция антикризисного управления



# Схема стратегии и тактики в антикризисном менеджменте



# Кейс. Региональное антикризисное управление



# Проблематика HR (Human resources — человеческие ресурсы)

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



# Состав системы управления персоналом

- подсистема управления наймом и учетом персонала;
- подсистема управления трудовыми отношениями;
- подсистема обеспечения нормальных условий труда;
- подсистема управления развитием персонала;
- подсистема управления социальным развитием;
- подсистема развития организационной структуры управления;
- подсистема правового обеспечения управления персоналом;
- подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом

# Подсистема общего и линейного руководства

представляет собой совокупность подсистем общего и линейного руководства, ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций и связей между ними.

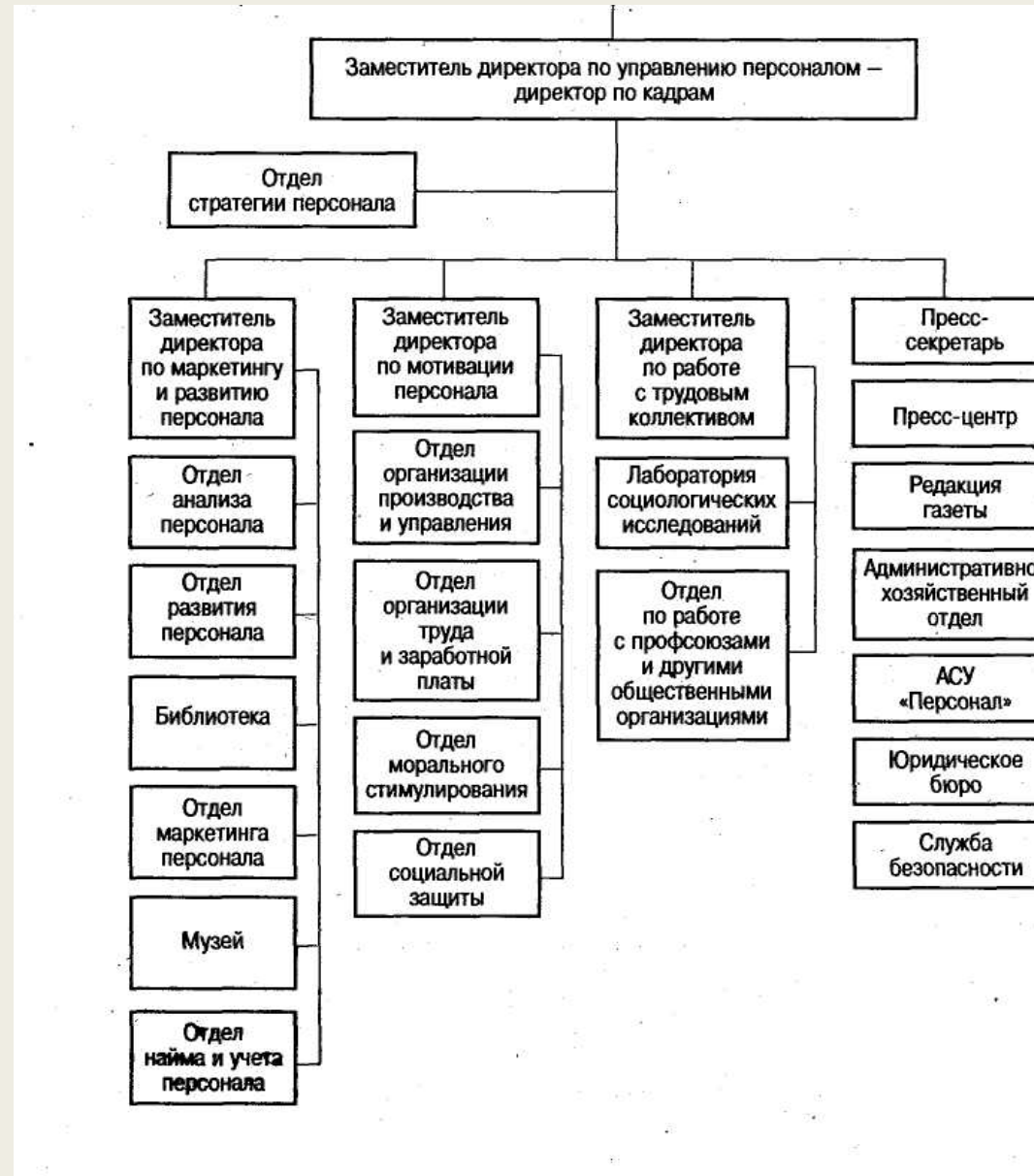
Подсистема общего и линейного руководства осуществляет:

- управление организацией в целом,
- управление функциональными и производственными подразделениями.

Функции этой подсистемы выполняют:

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

# Схема современной организационной структуры системы управления персоналом крупной организации



# Основополагающее положение в концепции антикризисного менеджмента

- Управление людьми имеет первостепенное значение. Без надлежащим образом отобранных, расставленных и профессионально подготовленных людских ресурсов ни одна организация не сможет достичь своих целей и выжить

# Управление персоналом

Управление персоналом – это совокупность целенаправленных действий руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений по:

- определению потребности в персонале организации;
- планированию работы с ним (привлечение, отбор, подбор и высвобождение);
- расстановке и распределению, использованию;
- исследованию и оценке;
- ротации, повышению квалификации

для эффективной деятельности организации.

# Антикризисное управление персоналом

- предполагает формальное управление персоналом (планирование, отбор, подбор, расстановка и т. п.), дополненное совокупностью неформальных факторов социально-психологического, нравственного характера, среди которых демократический стиль управления, заботливое отношение к нуждам человека, учет его индивидуальных особенностей и пр.

# Антикризисное управление персоналом

- Вопросы адаптации сотрудника к внешним и внутренним условиям функционирования и развития организации.
- Особое внимание должно уделяться анализу мотивационных установок, умению их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.
- Проблемы взаимодействия руководителей организации с профсоюзами и службами занятости, обеспечение безопасности персонала, разработку принципиально новых подходов к приоритету ценностей.
- **Главное внутри организации - работники, а за ее пределами - потребители продукции.**
- Важно повернуть сознание персонала к потребителю, а не к угождению начальнику; к прибыли, а не к расточительству; к новаторству, а не к механическому исполнению; перейти к социальным нормам, базирующимся на прочном экономическом фундаменте

## Проблемы

- рассогласование между профессиональным инструментарием, которым владеет персонал организации, и требуемым для новой ситуации;
- неадекватность норм и правил внутриорганизационной жизни (собственно корпоративной или организационной культуры) новым условиям.
- желание и ориентированность работников на изменения



## Типология ситуаций собственно кризиса и в организации

Эмоциональная составляющая	Инструментальная оснащенность	
	достаточная	недостаточная
	Кадровый состав организации	
	Обладает необходимыми профессиональными навыками	Не обладает необходимыми профессиональными навыками
Кадровый состав		
1) не ориентирован на изменения	Ситуация 1	Ситуация 2
2) ориентирован на изменения	Ситуация 4	Ситуация 3

## Ситуация 1. Работники организации не хотят работать в новых условиях, но оснащены инструментально

- Ситуация характерна для многих достаточно наукоемких производств и осложняется тем, что именно в узкоспециализированных, но выполняющих очень сложную деятельность организациях обычно складываются сплоченные коллективы, не ориентированные на изменения. Понимая свою высокую подготовленность, сотрудники организации, как правило, закрывают глаза на изменения внешней ситуации, при которой их продукция оказывается ненужной.
- Задача управляющего, оказавшегося в подобной ситуации, состоит в том, чтобы повысить уровень мотивации работников на изменения, поиск новых сфер деятельности. Для этого он может прибегать к провоцированию смены ценностных ориентации с помощью конфликтов. Стратегия работы с персоналом в таких условиях лежит в плоскости "принуждение - конфликт - подкрепление". Либо управляющему удастся убедить работников в правильности предлагаемой им стратегической ориентации предприятия и наладить нормальный рабочий контакт с подчиненными, либо не удастся, и тогда остается лишь избавляться от "идейно противостоящих" работников.

## Ситуация 2. Работники организации не хотят работать в новых условиях и недостаточно оснащены инструментально

- Нередко эта ситуация совершенно справедливо рассматривается как кризисная в узком смысле. Персонал организации уверен, что все причины их сложного положения связаны с внешними факторами, на которые практически (по крайней мере у них) нет возможности влиять. Оценка собственных ресурсов (кроме финансовых и материально-технических) чаще всего неадекватно завышена. Как правило, здесь преобладает "технократическая ориентация", отношение к ситуации как - неблагоприятной, требующей борьбы с агрессивной средой за оставшиеся ресурсы. Такая организация внутренне отторгает любую ориентированность "на клиента", любое изменение собственного поведения воспринимается как отступничество.
- По отношению к руководителю сотрудники пытаются осуществить манипуляцию, т. е. включить его в собственную игру, заручиться его поддержкой в борьбе с "агрессивным" окружением (сначала внешним, а потом и внутренним).
- Самый простой выход из кризиса для такой организации состоял бы в полном обеспечении ее ресурсами для реализации привычной деятельности. Понятно, что в условиях рынка такое невозможно или трудно выполнимо. Задача руководителя в данной ситуации - противостояние манипуляциям со стороны персонала и постепенное введение конкурентных отношений между исполнителями в качестве организационной нормы. Это позволит "перехватить" инициативу в управлении и сформировать новую управленческую команду.

### Ситуация 3. Работники организации хотят работать в новых условиях, но недостаточно оснащены инструментально

- Ситуация может возникнуть в организации, где либо работают высокорефлексивные люди, либо есть сильный лидер, словам которого сотрудники верят и готовы пойти за ним. Часто такие предприятия сами выступают инициаторами процесса о банкротстве.
- Для сотрудников подобного предприятия, как правило, наиболее существенным является вопрос уровня профессиональной (специальной) компетентности руководителя - ему будут готовы подчиняться только в том случае, если он сам будет способен работать по-новому. Для руководителя подобная ситуация может стать очень благоприятной, если он сумеет организовать процесс профессионального обучения непосредственно на рабочем месте. Необходимо, чтобы и он сам, и сформированная им управленческая команда смогли работать в режиме "инструктирования" и постоянного (непрерывного) обучения.

## Ситуация 4. Работники организации хотят работать в новых условиях и оснащены соответствующим инструментарием

- Почему организация оказалась в кризисной ситуации?
- Кризис может быть вызван не только внутренними, но и внешними (как макро-, так и микроэкономическими) причинами.
- Организацию, имеющую данную кадровую ситуацию, отличают высокая степень готовности к изменениям, самоорганизованность. Для такой организации характерны внимание к ценностям и обостренное отношение к профессионализму руководителя. Причем не столько к наличию у него специальных узких знаний, сколько к его умению сформулировать образ будущего и приемлемые для персонала цели и ценности. Работники хотят видеть своего руководителя транспрофессионалом, к тому же наделенным и лидерскими качествами.

# Концепция антикризисного управления персоналом

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

# Кадровая политика организации

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

- Кадровая политика неразрывно связана с методологией и концепцией управления персоналом, исходит из их теоретических требований, интегрирует управленческие знания, накопленный прошлый и настоящий отечественный и зарубежный практический опыт работы с персоналом. Кадровая политика определяет основное содержание программы набора, отбора, расстановки, подготовки и переподготовки персонала организации, но не сводится к ней. Она отражает тенденции изменения интересов и потребностей, установок, ценностей и мотивации сотрудников организации, которые определяют деятельность активную человека.
- Кадровая политика организации является составной частью общей стратегически ориентированной политики организации. Ее целью является обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в его развитии в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда. В своей основе эта политика осуществляется кадровыми службами организации, которые вырабатывают соответствующую программу и реализуют ее.



# Этапы кадровой политики

- 1) разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов целей;
- 2) организационно-штатная политика - планирование потребности в трудовых ресурсах, формирование структуры и штата, назначения, создание резерва, перемещения;
- 3) информационная политика - создание и поддержка системы движения кадровой информации;
- 4) финансовая политика - формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда;
- 5) политика развития персонала - обеспечение программы развития, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации;
- 6) оценка результатов деятельности - анализ соответствия кадровой политики стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала.

# Антикризисная кадровая политика

- Антикризисная кадровая политика - это кадровая политика организации, включающая деятельность по долгосрочному, среднесрочному и текущему прогнозированию, научному предвидению будущего, реальных возможностей его достижения. Подобная политика фокусирует внимание на проблемах, определяет приоритеты и ориентиры.
- Она может характеризоваться различными признаками: выжидания, осмотрительности, осторожности, агрессивности, мобильности, гибкости, адаптивности, ориентации на кризисные ситуации и др.
- Основное идеологическое кредо кадровой политики в условиях кризиса - выживание с наименьшими потерями кадрового потенциала и обеспечение максимально возможной социальной защиты персонала.
- Кадровый потенциал - совокупность способностей и возможностей персонала организации обеспечить ее эффективное функционирование.

## Задачи кадровой политики в условиях кризиса

1. Формирование антикризисной команды, т.е. команды адаптивных менеджеров, способных разработать и реализовать программу выживания и развития предприятия.
2. Сохранение ядра кадрового потенциала организации, т.е. менеджеров, специалистов и рабочих кадров, представляющих особую ценность для предприятия.
3. Реструктуризация кадрового потенциала предприятия в связи с:
  - организационными преобразованиями в ходе реструктуризации предприятия;
  - реализацией инновационных инвестиционных проектов;
  - диверсификацией производства;
  - реорганизацией предприятия.
4. Снижение социально-психологической напряженности в коллективе.
5. Обеспечение социальной защиты и трудоустройства высвобождаемых работников.

## Основные черты антикризисной кадровой политики

Реалистичность и созидательность

Комплексность

Единство и многоуровневость

Рациональность и превентивность

Демократичность

Духовность, нравственность, человеколюбие,

гражданственность

Законопослушность и правомочность

# Типы кадровой политики в условиях кризиса предприятий

1. Пассивная кадровая политика
2. Реактивная кадровая политика
3. Превентивная кадровая политика
4. Активная (рациональная) кадровая политика

1. Пассивная кадровая политика. У руководства предприятия нет четко выраженной программы действий в отношении персонала, и в условиях кризиса на предприятии кадровая деятельность сводится в лучшем случае к ликвидации негативных последствий работы. Кадровая служба не прогнозирует кадровые потребности и не располагает средствами оценки персонала. В плане финансового оздоровления кадровая проблематика, как правило, отражена на уровне информационной справки о персонале без соответствующего анализа кадровых проблем и причин их возникновения.

2. Реактивная кадровая политика. Руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами кризисной ситуации (возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы для решения задач, а также мотивации к высокопродуктивному труду) и предпринимает меры по локализации кризиса. Кадровые службы предприятия располагают средствами диагностики. В плане финансового оздоровления, как правило, кадровые проблемы на данный момент выделяются и рассматриваются специально, намечаются возможные пути их решения.

3. Превентивная кадровая политика. Руководство предприятия имеет обоснованные прогнозы развития ситуации, однако у него нет средств для воздействия на эту ситуацию. Кадровая служба предприятия располагает средствами не только диагностики, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. В плане финансового оздоровления содержатся краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в кадрах.

4. Активная (рациональная) кадровая политика. Руководство предприятия имеет удовлетворительный диагноз и обоснованный прогноз развития ситуации, а также средства для воздействия на нее. Кадровая служба предприятия располагает средствами не только диагностики, но и прогнозирования кадровой ситуации на средне- и долгосрочный периоды. Кроме того, программа кадровой работы с вариантами ее реализации является составной частью плана реорганизации.

## Данные для Плана реструктуризации кадрового потенциала

- численность высвобождаемых работников;
- их профессионально-квалификационный состав в сравнении с потребностями на рынке труда;
- половозрастной состав;
- численность требующих переподготовки для последующего трудоустройства;
- численность нуждающихся в конкретных мерах социальной защиты;
- численность и профессионально-квалификационный состав требующихся кадров для нового производства (по бизнес-плану инновационного проекта).

Структура затрат на реструктуризацию кадрового потенциала включает в себя расходы на:

- подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров;
- маркетинг на рынке труда в целях поиска, привлечения и найма работников нужной профессии, специальности и квалификации;
- высвобождение излишнего персонала (выходное пособие, повышение квалификации или переподготовка для последующего трудоустройства, меры по социальной защите и т.п.).

# При реорганизации кризисного предприятия эффективная практика

- 1) сокращать в организационной структуре управления нужно уровни, а не рабочие места, требуется также укреплять кадровый резерв для высшего звена руководства предприятия;
- 2) при проведении сокращений необходимо учитывать взаимозависимость элементов организационной структуры и осуществлять дальнейшие меры по стабилизации новой организационной структуры и психологической поддержке персонала;
- 3) нельзя увлекаться масштабными сокращениями персонала, следует стремиться установить кадровую структуру, в наибольшей степени отвечающую сложившейся ситуации и плану финансового оздоровления, пользуясь поддержкой коллектива;
- 4) нужно периодически переоценивать кадровую структуру предприятия;
- 5) целесообразно выявлять, поддерживать и обучать работников предприятия, проявляющих качества лидера и склонность к управленческой деятельности;
- 6) требуется поддерживать образовательные программы, реализуемые на предприятии;
- 7) полезно предварительно готовить перспективных кандидатов на ключевые руководящие должности, делая упор в первую очередь на умелое выполнение функций руководства в условиях кризиса;
- 8) нужно проводить децентрализацию структуры управления, делегируя необходимые полномочия ключевым фигурам в аппарате управления и обеспечивая максимальную гибкость при разработке управленческих решений как на стратегическом, так и на оперативном уровне;
- 9) следует отдавать предпочтение командной работе, а не индивидуальным усилиям, формируя рабочие группы (команды) как между отделами, так и в подразделениях предприятия;
- 10) необходимо идентифицировать и сохранять ядро кадрового потенциала предприятия;
- 11) следует продолжать набор персонала, поддерживать его профессиональный рост, особенно в жизненно важных и приоритетных для предприятия областях деятельности.



# Результаты неэффективной кадровой политики

Мероприятие	Результат
Реализация программ добровольного увольнения персонала, в том числе вследствие ухода на пенсию пожилых работников	Риск потери квалифицированных кадров, без которых предприятие не сможет нормально работать
Механическое сокращение или временное освобождение от работы определенной части работников во всех структурных подразделениях	Неравномерное распределение рабочей силы на участках
Свертывание программ обучения персонала и повышения квалификации	Глубокие стрессы у работников, оказавшихся в условиях реорганизации на новых рабочих местах
Резкое и существенное сокращение персонала	Нарушение технологических процессов. Необходимость возвращения уволенных на рабочие места или найм других работников и как следствие - конфликты, подрыв авторитета руководителя
Введение жесткой регламентации трудовых процессов и строгая отчетность перед руководством вместо широкого вовлечения работников в разработку и реализацию конкретных мер по выводу предприятия из кризиса	Отчуждение коллектива от антикризисного управления и снижение мотивации к труду

## Характеристики методов работы с кадрами в антикризисном менеджменте

Метод	Условия применения	Достоинства	Недостатки
Адаптивных изменений	Небольшая срочность	Слабое сопротивление	Отдаленность получения результата
Принудительных изменений	Большая срочность	Быстрота изменений	Большое сопротивление
Управление сопротивлением	Средняя срочность	Слабое сопротивление, подгонка к моменту	Риск неудачи, сложность
Кризисный	Угроза существования	Слабое сопротивление	Жесткий дефицит времени

## Характеристики методов работы с кадрами в антикризисном менеджменте

1. Метод адаптивных изменений - это метод антикризисной кадровой политики, предусматривающий разрешение конфликтов посредством компромиссов, сделок и перемещений в руководящем составе. Этот метод дает возможность осуществлять изменения в условиях, когда у сторонников изменений нет административной власти, но есть сильная мотивация к внедрению нововведений и сформирован соответствующий образ мышления.

2. Метод принудительных организационных изменений. Это метод кадровой политики в условиях кризиса, предусматривающий использование силы, который можно использовать в условиях острого дефицита времени. Применение этого метода - процесс дорогостоящий и нежелательный в социальном плане, но дающий преимущества в период кризиса стратегического реагирования.

3. Метод управления сопротивлением. Это метод кадровой политики, когда изменения во внешней среде угрожают существованию администрации предприятия. При наступлении кризиса сопротивление обычно уступает место поддержке. В подобной ситуации задача руководства - не борьба с сопротивлением, а принятие мер по предупреждению паники. О первых признаках выхода из кризиса свидетельствует возобновление сопротивления.

4. Кризисный метод. Когда кризис неизбежен, руководители, осознающие это ранее других, могут предпринять следующие действия:

- постараться убедить работников в неизбежности кризиса и принять предупредительные меры;
- готовить себя к роли "спасателя", когда кризис наступит;
- до наступления настоящего кризиса создать искусственный, придумав внешнего "врага", угрожающего существованию предприятия. Нужно только помнить, что искусственный кризис необязательно должен превратиться в реальный;
- выбрать метод управления сопротивлением.

# Эффективный менеджер

- В современном корпоративном обществе особенно ценятся 3 качества эмоционально зрелого человека:
- **Способность к эмпатии**, то есть, понимание различных эмоциональных состояний собеседника и открытая демонстрация этого понимания.
- **Эмоциональный интеллект** — способность разбираться в своих и чужих эмоциях, строить эмоциональные связи, а также управлять ими ради достижения поставленных целей.
- **Позиция “Взрослый”**. Согласно исследованиям психолога Эрика Берна, при общении каждый человек использует одну из трех моделей поведения — “Ребенок” (подражает детскому, как правило безответственному поведению), “Родитель” (копирует поведение родителей и часто поучает собеседника), и “Взрослый” (старается быть объективным, отталкивается от собственного опыта, общается на равных и уважает собеседника). Для эффективного взаимодействия с подчиненными и партнерами, руководителю важно находиться в позиции “Взрослый”.

# 10 секретов эффективного управления коллективом

## ■ Не пытайтесь сразу все менять

Когда вы переходите на новую руководящую должность или вас переводят в другой отдел, очень часто вы находитесь на подъеме и стремитесь как можно быстрее воплотить все свои идеи в жизнь. Данный энтузиазм, безусловно, прекрасная вещь, но стоит придерживаться установленного курса. Прежде чем приступить к каким-либо крупным изменениям, дайте себе время понять свою роль и работу вашей команды.

Как руководитель коллектива, вы не всегда можете позволить себе продолжительные ожидания, и быстрые изменения иногда необходимы. Тем не менее постарайтесь сначала вникнуть в работу коллектива, прижиться в своей роли, чтобы не создавать стрессовых ситуаций для ваших подчиненных.

## ■ Ставьте реалистичные цели

Как руководитель, вы обладаете навыком видеть общую картину, что позволяет вам направлять команду в правильном направлении для достижения поставленных целей. Ничто так не поощряет команду, как успех, каким бы маленьким он не был. Точно так же команда может разочароваться, если вы поставите цели, которых они никогда не смогут достичь.

Если вы хотите изменить цели коллектива, добавить новые обязанности подчиненным или внести любые другие изменения, вам необходимо понять, установили ли вы реальные ожидания. Это означает не только пересмотр бюджета или нагрузки людей, помощь которых вам необходима, но также вы должны помнить, что даже самые крупные проекты, которые кажутся труднодостижимыми, могут быть разбиты на более мелкие и более управляемые задачи. Это может занять больше времени в достижении цели, но те маленькие победы, которые будут достигаться по пути, будут сильно мотивировать коллектив.

## ■ Знайте, что делает ваша команда

Прежде чем вносить какие-то изменения в коллектив, организуйте встречи с ключевыми сотрудниками. Узнайте у них, как они делают то, что делают. Это важный навык управления коллективом, так как дает вам понять роли ваших подчиненных, и какие изменения могут благотворно повлиять на коллектив.

На этих встречах вы можете задать вопросы о том, с какими проблемами им приходится иметь дело, и о возможных, по их мнению, решениях. Они могут иметь некоторое представление, которое вы не можете разглядеть из своего офиса.

## ■ Найдите реальные мотиваторы

Возможность повышения заработной платы может подтолкнуть ваших подчиненных больше отдаваться своей работе, но некоторых из них могут не привлечь финансовые обещания. Есть множество разных мотиваторов, которые вы должны учитывать, например, возможность работать из дома, дополнительный выходной или даже просто устная оценка их усилий, которые они вкладывают в работу.

## ■ Объясняйте почему

Сотрудникам трудно выполнять задачи в полную силу, если они не понимают, почему они это делают. Потратьте время, чтобы объяснить причины любых изменений и ваших амбиций. Описывайте весь процесс глобально, чтобы ваша команда знала, как их работа способствует и продвигает компанию к ее целям.

Кроме того, обратная связь имеет важное значение. Эффективное управление командой включает регулярные встречи с сотрудниками, обсуждение их продуктивности, цели и ваших ожиданий. Вашим подчиненным очень важно понимать, как вы относитесь к той работе, которую они выполняют, и что им необходимо улучшить для большей эффективности выполнения своих задач.

# 10 секретов эффективного управления коллективом

## ■ Развивайте независимых работников

Независимый работник – это эффективный работник. **Ваша главная цель управления коллективом** – продуктивность. Вы хотите, чтобы команда выполняла свои задачи быстро, эффективно и без вашего вмешательства в процесс. От этого зависит не только общий результат работы отдела, но и удовлетворенность клиентов компании.

Вы наделены полномочиями предоставлять вашим подчиненным необходимые ресурсы. Организуйте им надлежащую подготовку, предоставьте им необходимые ресурсы и инструменты, чтобы они могли работать в меру своих способностей. Со своей стороны, вам также необходимо эффективно делегировать работу и избегать микроуправления. Не бойтесь давать своим подчиненным свободу в принятии определенных решений.

## ■ Ищите таланты ваших сотрудников

Каждый сотрудник обладает определенными навыками и раскрывает свои сильные стороны на разных этапах работы коллектива. Если вы способны учитывать и развивать эти сильные стороны, тогда все это может оказать положительное влияние не только на отдел, но и на компанию в целом.

Вы, как менеджер, должны определить и использовать эти таланты. Вы можете организовать несколько тренингов с вашими подчиненными по определению сильных сторон, и уже потом, назначить индивидуальное обучение для развития их талантов.

## ■ Развивайте командную культуру

Не стоит лишний раз напоминать, что ваши отношения с каждым сотрудником являются необходимым условием управления коллективом, но что более важно, так это то, как взаимодействует ваша команда. Командная культура достаточно серьезно влияет на эффективность и производительность коллектива.

Конечно, это не то, что вы можете навязать своему отделу. Но вы можете строить данный процесс, постепенно внося элементы, которые сближают команду. Это могут быть тренинги по совместной работе коллектива, различные корпоративные мероприятия, периодические походы в ресторан всей группой, спортивные состязания и т.д.

## ■ Будьте примером для подражания

Когда вы вступаете на руководящую должность, ваш коллектив будет исходить из вашего отношения, энтузиазма и трудовой этики – или, наоборот, их отсутствия. Это же относится и к вашему поведению. Например, если вы хотите, чтобы все вовремя приходило на групповые встречи, тогда приходите пораньше.

Придерживайтесь того, что вы проповедуете, иначе ваши сотрудники будут противиться тем вашим ожиданиям, которые вы требуете, но сами не в состоянии выполнять.

## ■ Держите вашу дверь открытой

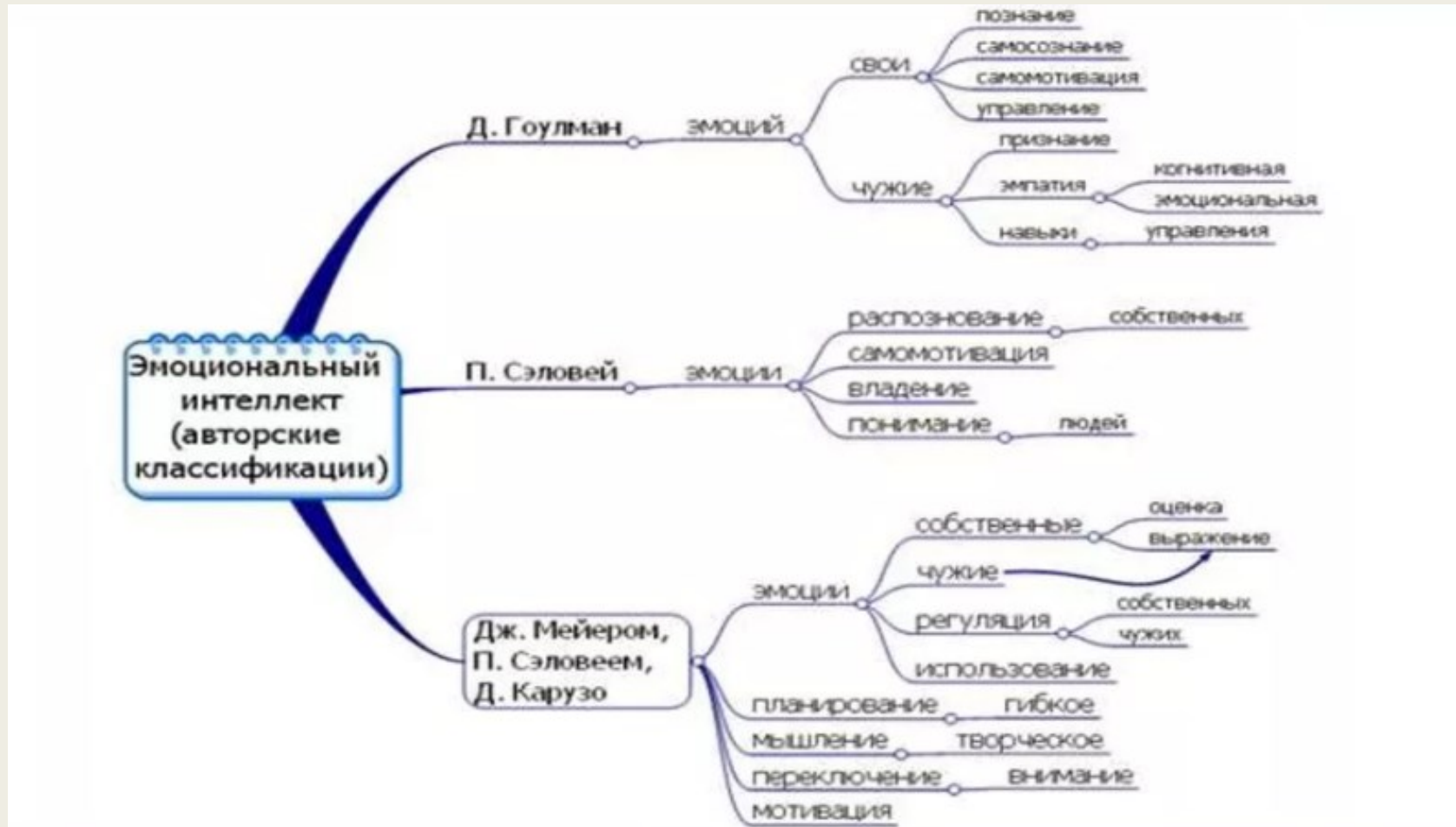
Старайтесь предоставить более свободный доступ сотрудников в ваш кабинет, чтобы оперативно узнавать о проблемах с проектами или между членами команды. Научитесь сначала слушать прежде, чем отвечать, и проявляйте уважение к тому, что говорят ваши сотрудники, когда они приходят к вам.

Вы должны поощрять своих подчиненных приходить к вам с любыми вопросами и напоминайте им, что, даже если вы сейчас заняты, вы сделаете все возможное, чтобы уделить им время.

# Эмоциональный интеллект

- Эмоциональный интеллект, или EQ (англ. emotional intelligence) — сумма навыков и способностей человека распознавать эмоции, понимать намерения, мотивацию и желания других людей и свои собственные, а также способность управлять своими эмоциями и эмоциями других людей в целях решения практических задач.
- Эмоциональный интеллект — одно из наиболее популярных понятий последнего десятилетия. Эксперты Всемирного экономического форума внесли его в топ-10 наиболее важных навыков в 2020 году. На сайте Amazon.com по запросу «emotional intelligence» можно обнаружить более 6000 ссылок (для сравнения Ozon.ru выдает по теме «эмоциональный интеллект» в марте 2018 года всего 138 товаров). Так что можно предположить, что в России тема находится еще только в начале своего развития.
- В 1990 году исследователи Джон (Джек) Майер и Питер Саловей напечатали небольшую статью в научном журнале, которая называлась «Emotional Intelligence». В ней они охарактеризовали свое представление о том, что такое «эмоциональный интеллект», обосновали, почему, по их мнению, речь идет именно об интеллекте, обрисовали разницу между социальным и эмоциональным интеллектом. В 1995 году журналист New York Times Дэниел Гоулман выпустил свою знаменитую книгу-бестселлер «Эмоциональный интеллект». Она продержалась в списке бестселлеров New York Times более полутора лет. Дэниела Гоулмана часто называют автором понятия «эмоциональный интеллект», но это не совсем корректно.

# Эмоциональный интеллект





# Эмоциональный интеллект

<b>1. Реактивный</b> (витальный)	Адекватная эмоциональная возбудимость в ответ на значимые для живого существа стимулы
<b>2. Активный</b> (управляющий)	Способность вызывать определенные эмоции у другого существа, для того, чтобы обезопасить себя или добыть нужные ресурсы
<b>3. Проактивный</b> (созидательный)	Способность превратить эмоции в предмет восприятия, анализа, сознательного управления и целенаправленного использования.

# Характеристики успешного руководителя по Кенджеми-Ковальски

Американские психологи Казимир Ковальски и Джозеф Кенджеми провели исследования среди действующих работников высшего звена, и выявили основные навыки и умения руководителя.

<b>1. ОСОБЕННОСТИ МЫШЛЕНИЯ:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Способность к экстраполяции</li><li>▪ Способность к разработке нескольких проблем одновременно</li><li>▪ Устойчивость в ситуации неопределенности</li><li>▪ Развитие интуиции</li></ul>	<b>2. УМЕНИЕ СПРАВЛЯТЬСЯ С АГРЕССИЕЙ:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Способность брать управление на себя</li><li>▪ Настойчивость</li><li>▪ Способность к сотрудничеству</li><li>▪ Инициативность и способность к риску</li><li>▪ Энергичность</li></ul>
<b>3. УПРАВЛЕНИЕ ЭМОЦИЯМИ:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Способность делать ставку на других</li><li>▪ <u>Сензитивность</u> (поставить себя на место другого)</li></ul>	<b>4. ПАССИОНАРНОСТЬ:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Идентификация себя с делом</li><li>▪ Способность к сочувствию</li><li>▪ Независимость</li></ul>
<b>5. ЛИЧНОСТНЫЙ ИДЕАЛ:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Гибкость</li><li>▪ Стрессоустойчивость</li><li>▪ Целеустремленность</li></ul>	<b>6. ДРУГОЕ:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Руководство сообществом</li><li>▪ Чувство юмора</li><li>▪ Цельность личностного идеала</li></ul>

# Основные элементы модели преуспевающего руководителя



# Национальные модели управления

# Национальный менталитет

Западная модель	Российская модель
Диалог на рациональном, рационально-экономическом уровне. Высокий уровень рациональной вербализации интересов	Диалог на эмоционально-духовном, зачастую трудно вербализуемом уровне (вплоть до подтверждения нахождения в одной реальности). Западный миф: русские угрюмые, нелогичные и неразговорчивые
Высокая ответственность в узком рациональном диапазоне	Распределение ответственности в широком онтологическом и иррациональном контексте, в результате тенденция снижения ее доли в узкорациональном диапазоне. Западный миф: русские ленивы и безответственны, поступки неясны (загадочная душа), хотят непонятно чего
Высокое развитие телесно-индивидуальной составляющей индивидуума, четкое осознание границ тела	Высокое развитие душевно-духовной составляющей личности в ущерб телесно-индивидуальной Западный миф: русские бескультурны (нарушения культуры «границ тела») и разбросанны
Высокая культура рационального целедостижения (в том числе и личного бизнес-планирования)	Ориентация не на прагматическую цель, а скорее на широкий (в том числе и внутренний) контекст целедостижения (см. направленное планирование) *, что создает иллюзию бесцельности. Западный миф: непонятно, что русским нужно, они плохо организованы

# Национальный менталитет

## Сравнение японского и западноевропейского менталитетов на основе религиозных верований (по С. Иошимури)

Параметры для сравнения	Японцы	Западноевропейцы
Понимание мира (универсума)	монизм	дуализм
Способ его восприятия	интуитивно	смысловой анализ (логика)
Отношение к природе	слияние, идентификация	доминирование
Отношение к судьбе	покорность судьбе, стойкость	вызов и преодоление
Детерминанты и тип поведения	приспособление к окружающей ситуации, группизм	теоретические принципы и учения, индивидуализм
Критерии оценки	этические установки личности	интеллектуальные или функциональные способности
Социальные отношения: - межличностные - организационные	идентификация, гармония, компромисс; симбиоз	конкуренция, конфронтация, критика; противостояние сосуществование
Характеристика организаций	закрытость, стабильность	открытость, нестабильность

# Американская модель

- Высокая квалификация, способность к обучению. Перемещение в должности происходит быстро.
- Тенденция перехода от узкой специализации к овладению несколькими смежными специальностями. Традиционные формы обучения и повышения квалификации.
- Процесс принятия решений - Сверху вниз, индивидуальность принятия решения менеджером; принимаются быстро, реализуются медленно.
- Краткосрочный найм, частая смена работы в зависимости от материальных благ. Главный мотив — экономические факторы (деньги).
- Характер проведения инноваций – революционный
- Форма деловых отношений - контракты

# Японская модель

- Умение работать в "команде", ориентация на коллектив, отказ от выпячивания собственного "Я", нежелание рисковать
- Критерии к продвижению по службе - Жизненный опыт, хорошее знание производства. Медленное должностное продвижение
- Специалисты широкого профиля, специальные требования и формы повышения квалификации: обязательная переподготовка; ротация места работы (должности); письменные отчеты о работе.
- Процесс принятия решений - Снизу вверх, принятие решения по принципу консенсуса; решение принимается долго, реализуется быстро.
- Пожизненный найм, переход в другую фирму считается неэтичным поступком. Главные мотивы поведения сотрудников характеризуются социально- психологическими факторами (чувством принадлежности к коллективу и др.).
- Характер проведения инноваций - эволюционный
- Форма деловых отношений – личные контакты



# Теория У.Оучи (теория «Z» и теория «A»)

- Теория была разработана американцем японского происхождения Уильямом Оучи и опубликована в его книге «Теория Z. Как американский бизнес может ответить на японский вызов» в 1981 году.
- Основные положения теории Оучи:
- Долговременный найм: это положение У. Оучи позаимствовал у японской модели менеджмента. В крупных японских фирмах сотрудники нанимаются пожизненно. Подобная политика фирмы поддерживает у работников ощущение, что фирма берет за них ответственность и становится вторым домом.
- Принятие решений на основе консенсуса, групповое принятие решений, при этом инициатива играет определенную роль.
- Ответственность за результаты решений коллективная, как и в американской системе. То есть хотя решение и принимается на основе консенсуса, озвучивает его менеджер, оберегая тем самым индивидуальность своих сотрудников.
- Продвижение по карьерной лестнице медленное, напрямую зависит от количества лет, которые сотрудник проработал на компанию, а также его собственного возраста.
- Механизм контроля является неформальным и не имеет четких и ясных правил, как в японской традиции, однако инструменты осуществления контроля строго определены.
- Внимание к работнику: Оучи адаптировал японскую традицию восприятия компании как второго дома.

Таким образом, идеальная модель, по Оучи, представляет собой сочетание стремления человека к нахождению в коллективе, а также его индивидуалистические черты

# Теория Оучи (теория «Z» и теория «A»)

Подход	Тип «А» Американские организации	Тип «Z» Японские организации
«Человеческий капитал»	Малые вложения в обучение. Обучение конкретным навыкам. Формализованная оценка.	Крупные вложения в обучение. Общее обучение. Неформализованная оценка.
«Трудовой рынок»	На первом месте – внешние факторы. Краткосрочный найм. Специализированная лестница продвижения.	На первом месте – внутренние факторы. Долгосрочный найм. Неспециализированная лестница продвижения.
«Преданность организации»	Прямые контракты по найму. Внешние стимулы. Индивидуальные рабочие задания.	Подразумеваемые контракты. Внутренние стимулы. Групповая ориентация в работе.

# Теории X, Y, Z

**СРАВНИТЕ: «Теория X», «Теория Y» Д.МакГрегора  
и «Теория Z» В.Оучи**

Теория X	Теория Y	Теория Z
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Люди не любят трудиться и избегают работы.</li><li>2. У людей нет честолюбия, и ответственности, они предпочитают, чтобы ими руководили.</li><li>3. Больше всего люди хотят защищенности.</li><li>4. Чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Труд - процесс естественный. Люди принимают ответственность на себя, стремятся к ней.</li><li>2. Люди приобщены к организационным целям, используют самоуправление и самоконтроль.</li><li>3. Приобщение = вознаграждение.</li><li>4. Часто встречается способность к творческому решению проблем, интеллект среднего человека используется частично.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Вовлечённость людей в производственный процесс увеличивает производительность.</li><li>2. Контроль носит неформальный характер.</li><li>3. Люди делят ответственность и участвуют в принятии решений.</li><li>4. Люди работают лучше в атмосфере доверия и сотрудничества.</li><li>5. Люди ценят гарантированную занятость, принимают условие медленного продвижения по службе.</li></ol>

# 14 принципов компании Toyota (Система менеджмента Тойоты)

1. Качественное выполнение плана важнее, чем получение краткосрочной выгоды
2. Руководитель должен владеть большим количеством информации, что позволяет ему генерировать идеи
3. Пополнение запаса по мере потребления, сокращение количества незаконченного производства и складирования
4. Грамотное распределение времени и нагрузки, следование графику
5. Качество важнее количества
6. Стандартизация методов работы при поддержке разработки новых методов
7. Разработка табличек для сотрудников, с помощью которых они могут свериться со стандартами. При необходимости устранить все, что будет отвлекать от рабочего процесса
8. Кадры решают все: люди не должны заменяться технологиями
9. Лидеры возвращаются в компании, а не берутся со стороны
10. Важность работы в команде и командного духа
11. Уважение к партнерам и поставщикам
12. Руководство не должно отстраняться от текущих проблем, напротив, оно должно все контролировать лично
13. Обсуждения проблем с сотрудниками очень важно, так как они могут выступить с новыми идеями и альтернативами
14. Постоянное совершенствование, не допущение текучести кадров

# Китайская модель

Коллективизм на основе феномена «гуань-си» - большая семья;

Замкнутость, сложившаяся исторически в рамках китайской деловой общины;

тип взаимоотношений по образу «паучьей сети», где «паук»- это руководитель, предприниматель, основатель дела, который руководит и управляет всей сетью;

Слабая юридическая запротоколированность операций;

Слабое делегирование полномочий;

Практика обновления высшего руководства отсутствует. Возраст - признак мудрости;

Ставка на малые фирмы, объединенные в «сеть»;

Минимальный штат компании при максимальной гибкости управления, процесс принятия решений самый быстрый в мире;

Молниеносное распространение инноваций;

Минимальные издержки производства и управления, режим строжайшей экономии.

# Сравнительная характеристика национальных моделей менеджмента

Критерии организации работ	Американский подход	Японский подход	Китайский подход
Основа организации	эффективность	гармония и эффективность	максимальная эффективность
Отношение к работе	главное - реализация проекта	главное - выполнение обязанностей при неформальном отношении к ним	главное - выполнение обязанностей в целях реализации проекта с минимальными затратами
Конкуренция	сильная	слабая	средняя
Гарантии для работника	низкие	высокие	средние
Принятие решений	сверху - вниз	снизу - вверх	сверху - вниз
Делегирование полномочий	основа основ	распространено	отвергается как вредный подход
Отношения с подчиненными	формальные	«семейные»	семейные в рамках «большой семьи»
Метод найма	по деловым качествам + умению подать себя	по окончании учебы - отбор по деловым качествам	отбор в рамках «большой семьи» с последующим образованием, в том числе за счет семьи
Оплата	по результату	по результату, в зависимости от качества, оценки начальником и множества специфических критериев	минимальная (принцип максимальной экономии)

# Европейская модель

- Характер решений - Индивидуальный
- Преобладающие цели - Стратегические
- Разграничение обязанностей и полномочий - Четкое
- Специализация работников - Широкая
- Ответственность - Индивидуальная
- Приверженность работника - к фирме
- Оценка и карьерный рост - Медленный
- Разделяемые ценности - Индивидуальные
- Отношение к подчинённым - Формальное
- Обусловленность карьеры - Личные качества

Особенности:

- стимулирование проф подготовки;
- техническая подготовка менеджеров;
- ответственность и большой объем полномочий; качество и инновации;
- формализованный менеджмент(все в бумагах).

# Шведская модель

**В целом шведы не склонны рассматривать контроль в менеджменте подходящей управленческой практикой**

**Шведские менеджеры не любят отдавать приказы, поскольку считается, что работники могут делать самостоятельные выводы и заключения в пределах своей ответственности**

**Шведский менеджмент отличается своей децентрализованностью и демократичностью**

**Информация не удерживается, поскольку обязательное информирование является базовым требованием шведского закона «согласованного решения»**

**Скандинавские менеджеры имеют свой собственный стиль менеджмента в том же смысле, каком принято говорить об американском или японском стиле**

**Об эффективности которой могут свидетельствовать истории успеха известных всему миру компаний (Ericsson, Sandvik, Electrolux, IKEA, SAS, Tetrapak, Volvo), имена руководителей и топ-менеджеров (Lars Magnus Ericsson, Percy Varnevik, Jan Carlzon, Pehr Gyllenhammar)**



# Российская модель (смешанная модель)

- Преобладающие цели Тактические
- Оценка и карьерный рост Медленный
- Идеал менеджера Лидер-сильная личность
- Способ контроля По коллектив. Показателям
- Обусловленность карьеры Возраст, стаж, коллективные достижения

В целом складывается такой облик русского менеджмента:

- Индивидуальная ответственность и направленность руководства и четкое распределение обязанностей;
- Превалирование корпоративных (в советские времена – государственных) интересов над личностью;
- Жесткая структура управления, медленная обратная связь. Модели управления России имеют смешанную модель вбирающую черты к индивидуализма поощрения и наказания, коллективизм (оценке труда, в отчетности) жесткая субординация, иерархичность, высокая степень централизации.

# Список литературы

1. Mugisha Alexander. Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge (англ.) // Business Horizons.
2. Адизес И. Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует. – М., 2013.
3. Антонова Н.В. Психология управления. – г. Москва: Высшая школа экономики, 2010. – С.
4. Базаров Т.Ю. Управление персоналом организаций. – М., 2006.
5. Балакина Ю. Ю. Основы теории, практики и искусства управления. Учебное пособие. - Екатеринбургский государственный театральный институт. – 142 с.
6. Виханский, Наумов. Менеджмент [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://studfile.net/preview/5711355/page:3/>, свободный – (02.03.2020).
7. Друкер Питер. Практика менеджмента. – М., 2003.
8. Друкер Питер. Эффективный руководитель. – М., 2012.
9. Жадько Н.В., Чуркина М.А. Управленческая эффективность руководителя. – М., 2009.
10. Кейт Кинан. Эффективное управление. – М., 2006.
11. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления. – М.: Издательская группа НОРМА-ИНФРА М, 2001.
12. Кови С.Р. Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
13. Кричевский Р.А. Психология лидерства. – М., 2007.
14. Лейкер Джеффри. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента в ведущей компании мира. – Альпина Паблишер. – Москва, 2011.
15. Лысов О.Е. Основы менеджмента. Учебное пособие. – Санкт-Петербург, 2009. – С. 36–37.
16. Осетрова Н., Сурикова О. Тренинг развития управленческих навыков. – М., 2009.
17. Пугачев В.П. Микрополитика в мотивации трудовых ресурсов современной России // Вестн. Моск. ун-та. Сер.18, Социология и политология. - 2002. - N 1. - С. 129-144.
18. Рыженкова И.К. Повышение личной и командной эффективности. – М., 2009.
19. Сухиро Монден. Система менеджмента Тойоты. – Москва: ИКСИ, 2007.
20. Теория управления : хрестоматия / Н. И. Шатилова. – Екатеринбург: УрГУПС, 2015.
21. Торосян Е. К., Сажнева Л. П., Варзунов А. В. Бизнес-планирование // Учебное пособие. – СПб: Университет ИТМО, 2015. – 90 с.
22. Трильская Яна Семеновна. Применение модели Уильяма Оучи для анализа системы контроля в современных организациях // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2014-01-01. – Т. 3. – ISSN 2225-6431.
23. Фьоре Н. Психология личной эффективности. Как победить стресс, сохранять концентрацию и получать удовольствие от работы. – М., 2013.
24. Яковлев Р.А. Оплата труда в организации. – М, 2003. – 448 с.

Учебное наглядное пособие  
Учебное электронное издание

Ананишнев Владислав Владимирович

Ананишнев В.В. Конфликтология и антикризисный менеджмент. – Москва: ООО «Москластер», 2020. – 91 с.

Наименование издателя: ООО «Москластер».

Почтовый адрес: 105043, Россия, Москва, 4-я Парковая ул., дом 29.

Электронный адрес: 1@moscluster.com.

Адрес страницы в информационно-телекоммуникационной сети: <https://www.moscluster.com/>.

Телефон: +79264794079.

Объем данных в мегабайтах: 6 Мб.

Дата подписания к использованию: 19 мая 2020 г.

Номер свидетельства регистрации: ISBN 978-5-6042002-3-0.

Сведения о программном обеспечении, которое использовано для создания электронного издания: Microsoft Office PowerPoint.

Сведения о технической подготовке материалов для электронного издания: соответствует международному стандарту ISO 9001:2015 (ГОСТ Р ИСО 9001-2015).

Другие сведения: Идентификатор издательства в Национальном агентстве ISBN Российской Федерации: 6042002.

A64

УДК 316.485.6

ББК 60.82

© ООО «Москластер», 2020

© В.В. Ананишнев, 2020