

Тяжелое положение сферы занятости усугубляет тот факт, что в стране находится большое количество иммигрантов, численность которых составляет 9% от всего населения страны (около 4 млн чел.). Это было вызвано ростом строительства в последние годы. На современном этапе готовится законопроект, который предлагает всем иммигрантам вернуться на свою историческую Родину. И при условии невозвращения в Испанию в течение 3 лет им гарантируется единовременная выплата в размере 40% пособия по безработице. Однако никто не ожидает, что данный законопроект будет работать в полную силу.

Финансовые и бюджетные меры. Меры предполагают восстановление кредитования домохозяйств и хозяйствующих субъектов, увеличен размер Гарантийного фонда депозитов до € 100'000 и для частных лиц, и для организаций, чтобы восстановить доверие к финансовой системе.

Модернизация экономики. План Е был дополнен амбициозным планом реформ по модернизации экономики. В него были включены конкретные меры, призванные улучшить продуктивность фундаментальных секторов, таких как транспорт, энергетика, телекоммуникации, сервис и управление.

Также в ряд мер по борьбе с кризисом, большое внимание было уделено системе образования. Были выделены средства на школьную и университетскую систему в целях модернизации и оснащения аудиторий. В университеты было направлено 70 миллионов евро на оплату бюджетных мест.

Для спасения банковской сферы Испания создала Фонд Реструктуризации, который располагал 9 млрд евро для помощи банкам, особенно небольшим.

Однако, несмотря на все предпринятые и принимаемые меры испанским правительством, Международный валютный фонд охарактеризовал План как «дорогой и неэффективный». Испания занимает третье место в мире по вливанию денег в экономику после Саудовской Аравии и США.

Бюджет антикризисных мер правительства Испании. В рамках основного плана по борьбе с кризисом предполагается 30 563 проекта на общую сумму 4 млрд 987 млн евро, из которых 4 млрд 250 млн евро были и будут направлены на инвестиции, и 737 млн евро – на социальные расходы.

ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННЫЕ КОММУНИКАЦИИ ВО ВРЕМЯ КРИЗИСА

Шибанова-Роевко Е.А., Глебова В.В.

*Российский университет дружбы народов, Москва,
e-mail: violettaglebova@yandex.ru*

*Война – это великое дело для государства,
это почва жизни и смерти, это путь существования и гибели. Это нужно понять.
Сунь-цзы, Китай, VI в. до н.э.*

Факт, что компании рано или поздно придется столкнуться с кризисной ситуацией в различных формах ее проявления, является неоспорим. Наверное, любой руководитель крупной или мелкой компании надеется на то, что конъюнктура рынка не изменится, работники будут работать дружно и эффективно, контрагенты будут выполнять свои обязательства, а местные власти будут содействовать бизнесу. Но, к сожалению, благоприятные условия зачастую сменяются снижением экономической активности, падением спроса, непредвиденными ситуациями, т.е. происходят различного рода изменения, которые могут негативно отразиться на работе фирмы: недопонимание, недоверие, рождение слухов и сплетен, агрессивность. Латентный кризис становится явным; незначительные конфликты переходят в катастрофические; выход из сложной ситуации заходит в тупик.

Ответная реакция топ-менеджмента компании, верно выбранная тактика общения с внутренней аудиторией – это ключ, который позволяет решать многие проблемы, зарождающиеся и активизирующиеся во время кризиса:– это все, что может превратить кризис в катастрофу и усложнить выход из сложившейся ситуации.

В этой связи автор рассматривает внутриорганизационные коммуникационные стратегии, которые могут и должны быть применены во время кризиса.

Сложность объективной оценки кризисной ситуации, в том числе с точки зрения коммуникаций. Состоит в значительных вариативных изменениях. В этой связи налаженные способы, каналы и методы коммуникации требуют серьезного пересмотра, во многих случаях это может повлечь за собой необходимость кардинальной смены традиционных коммуникативных схем и подходов.

Перед началом разработки стратегии ведения переговоров следует разделить всех потребителей информации на различные группы. Сделать это необходимо с целью определения, как подать информацию и какой она должна быть по объему, форме, чтобы удовлетворить запросы заинтересованных сторон. Автор работы разделяет базовое видение деления потребителей информации:

- работники организации;
- поставщики, подрядчики, покупатели и клиенты;
- акционеры;
- государственные органы власти;
- СМИ.

Выявив целевую аудиторию, на которую компания направляет работу своей антикризисной команды, следует сформировать стратегию и соответствующую тактику коммуникаций. По нашему мнению, верный способ оптимизации указанных процессов – это переход на позиции целевой аудитории. Важно оконтурить и далее сегментировать информацию, исходящую от компании, на полезную, положительную и отрицательную, ненужную, излишнюю. К первой относится та, которая может успокоить и вызвать доверие к компании данной группы заинтересованных лиц. К последней – та, которая может подорвать уверенность в фирме, ее руководителях и вызвать негативные эмоции со стороны представленной контактной аудиторией.

Несмотря на то, что выявление причин кризисных ситуаций – это самый сложный процесс, все проблемные компании имеют общие черты и характеристики. Для подобной оценки фирмы исследователями предлагаются следующие качественные показатели¹:

- атмосфера в компании, попавшей в кризисную ситуацию;
- стили взаимодействия руководства и персонала компании;
- основные стили поведения компании с внешним окружением во время выхода из кризиса.

В отношении стратегии коммуникации, нацеленной на служащих компании, важно состояние первых двух позиций, так как они определяют психологическую особенность компании. В данной публикации предлагается подробнее рассмотреть одну из характеристик, а именно атмосферу в компании, оказавшейся в кризисных обстоятельствах.

После осознания кризисной ситуации работники компании подвержены традиционным эмоциональным испытаниям, таким как: стресс, чувство «осажденности», искаженное восприятие, паника.

Стрессовая ситуация – это не исключение, а скорее нормообразующее состояние современной финансово-хозяйственной деятельности фирмы, так как кризис всегда влечет за собой неопределенность, новизну и непонятность. Однако психологически стресс провоцирует

¹ Шушкевич С.В. Взаимодействие с персоналом в кризисной ситуации // Управление человеческим потенциалом. – электронная библиотека Grebennikon. 01(05)2006.

в работниках людей беспокойство за будущее своей компании, так как любой служащий является частью, структурной ячейкой. И по мере разворачивания стрессовой картины работник все более будет озабочен возможностью потери заработка, статуса и рабочего места в целом.

Чувство «осажденности» может возникнуть в таких случаях, когда внешняя аудитория явно негативно и агрессивно реагирует на происходящие в компании негативные процессы. Работник как бы оказывается «между двух огней»: с одной стороны, общественность, которая требует объяснений, комментариев, информации; а с другой стороны, фирма, которой явно необходима и общая, и частная помощь, и вся структура которой должна быть сведена к единому мнению и адекватным кризису позициям.

Важно отметить, что искаженность восприятия взаимообусловлена тем, что каждый сотрудник в отдельности вряд ли чувствует себя причастным к проблемам компании; каждый старается оправдать свои действия и поступки. Подобная личностная деформация мешает в дальнейшем принятии взвешенных решений и четкому осознанию кризисной проблематики.

Подводя промежуточный итог, отметим: в коллективе компании может произойти самое страшное – паника. Вследствие нехватки информации, неопределенности будущего, личного восприятию угрозы, нависшей над компанией, у персонала организации может быть ярко выражена склонность к панике. И то, и другое развивается по катастрофическому сценарию, ибо основой является то, что любое чувство, которое может испытывать человек, в несколько раз острее переживается в коллективе на фоне совокупного многообразия проявлений.

Таким образом, важность планируемого организационного общения руководства компании с персоналом является неопровержимым. Эффект от такого подхода будет достигнут, если служащие не только услышат обращения к ним, но и смогут абсорбировать содержательную часть информации, поверить в нее. В конечном итоге они избавятся от состояния неопределенности и почувствуют свою значимость в судьбе, осознают, что от действий каждого зависит выход компании из кризиса.

Достижение указанных результатов – наиболее сложный период, для чего руководству компании необходимо информировать свой штат не только о кризисной ситуации как таковой, но и изменениях, которые будут происходить внутри компании и о грядущих последствиях. Представляется верным, что работники компании должны получать достоверную информацию первыми. И делать это следует не только с психологической точки зрения, но и исходя из стратегической цели: уничтожение основы формирования слухов и сплетен позволит избежать потерю жизненно важных в период кризиса ресурсов – человеческих, информационных, финансовых. Если человек обладает исчерпывающей информацией, то у него нет оснований заниматься производством догадок. К тому же он сможет скорректировать дошедшие до него слухи. Обладая информацией, сотрудник сможет принимать рациональные решения, базируясь на данных, которые ему предоставили.

Конечно, под информацией авторами понимается четко отформатированные и корректные знания, а также дифференцированные сведения в зависимости от статуса работников. И речь не идет о предоставлении различной информации различным сотрудникам: в дальнейшем это может привести только к потере доверия заявлениям руководителя. Имеется в виду уровень детализации данных. К тому же информация должна быть абсолютно понятна тому кругу работников, на которых она нацелена. Предоставление любого рода данных должно быть сфокусировано на том, чтобы работник поверил, что ему доверяют и что он – важный игрок единой команды.

В течение как устойчивой работы компании, так и во время кризиса, «голые» тезисы никогда не приводят к росту эффективности работы персонала компании. Длительная череда приказов, решений без пояснения причин их принятия может вызвать только отторжение заданий, неэффективности их исполнения вплоть до саботажа (прямого либо скрытого). Хотя такая мера как призыв к действию, четкое выделение того, чего хочет получить в итоге руководитель может применяться, так как это сразу же выделяет лидера и за ним хочется двигаться в кажущуюся неизвестность.

Многие авторы, изучающие этот аспект антикризисных технологий, отмечают, что если приходится объявлять о сокращении рабочих мест, следует делать это с сочувствием, так как впоследствии люди помнят не то, что им сказали, а как им это преподнесли.¹ Конечно, негативные новости следует декларировать как можно мягче, но и с тезисом о том, что сильнее запомнится окраска, нежели основная мысль, нельзя согласиться. Работника ожидают трудности в не только материальном, но и в душевном положении, поэтому как бы тактично руководство не объявляло о своих планах сокращения, служащие компании будут подавлены самим фактом потери работы в любом случае.

На мой взгляд, важным также является и постоянное анонсирование положительной информации, результатов работы по снижению остроты кризисной ситуации. Хорошие новости всегда воспринимаются ярче, давая надежду на положительный исход. Нередко простое и уверенное по вербальной окраске повторение ключевого сообщения является одним из реально работающих методов внедрения информации в умы и сердца работников.

В заключение особо отметим, чтобы внутриорганизационные коммуникации работали с максимальной эффективностью, следует строить их стратегию, базируясь на старом как мир изречении: относись к другим так, как хочешь, чтобы относились к тебе. Нужно помнить о судьбах тех людей, которые находятся в подчинении, прислушиваться к их мнению и предложениям, понять, что они хотели бы знать, а от чего их лучше оградить. Внутриорганизационные коммуникации должны быть нацелены на то, что каждый день из здания компания выходили люди абсолютно уверенные в благополучном исходе кризисной ситуации, и с помощью этих лиц происходило формирование четкой позиции за стенами фирмы, когда уже руководители, антикризисный штаб, PR-служба бессильна.

Главное правило, которое необходимо усвоить и помнить: во время кризиса союзники – жизненно необходимое явление, а если работники точно уверены в компании, настроены на работу и на победу, а значит, являются самыми яркими бизнес-соратниками. Все это не только первый шаг к выходу из кризиса, это, по сути, половина пути уже пройдено.

Список литературы

1. Голова А. Интегрированные маркетинговые коммуникации во время кризиса // *Менеджмент сегодня*. – 2004. – № 5.
2. Гриффин Эндрю *Управление репутационными рисками: Стратегический подход*: пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009.
3. Зуб А.Т. *Антикризисное управление: учеб. пособие для студентов вузов*. – М.: Аспект Пресс, 2005.
4. Шушкевич С.В. *Взаимодействие с персоналом в кризисной ситуации // Управление человеческим потенциалом*. – 2006. – № 01 (05).

КРЕАТИВНЫЙ ПОДХОД К ИЗУЧЕНИЮ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Шибанова-Роевко Е.А., Громова И.Е.

*Российский университет дружбы народов, Москва,
e-mail: smirnova_irina88@mail.ru*

В ходе развития общества вместе с изменением содержания знаний и умений, которые необходимо

¹ Зуб А.Т. *Антикризисное управление: учеб. пособие для студентов вузов*. – М.: Аспект Пресс, 2005.