

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.<sup>1</sup> 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: относиться 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

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

освоить новому поколению, изменяются и формы образовательного процесса.

Исторически наиболее древней формой учебного процесса является обыденно-практическое обучение. Оно не предполагает какой-либо специальной организации учебного процесса, т.е. обучение молодого человека происходит путем вовлечения его в деятельность взрослых трудящихся людей. Учеба не является особым делом ни обучаемого, ни его наставников. В итоге такой вид обучения не дает прогрессивного развития и не мотивирует к овладению иными сферами деятельности.

Другой, не менее распространенной формой образовательного процесса является демонстративное обучение. Данный вид обучения исторически сложился в виду усложнения учебных задач и состоит в том, что наставник, педагог показывает специально, что и каким образом надо делать, а обучаемый слушатель копирует действия. Конечно, сам процесс учения уже отделен от других видов деятельности, однако, объяснения сути дела, приемов его выполнения не происходит. Таким образом, от обучаемого молодого человека требуется лишь точное повторение действий, а не понимание того, что и почему надо делать.

В той или иной мере такой вид обучения присутствует и сейчас в учебном процессе. И причина не в том, что некоторые педагоги склонны к такому подходу. Причина состоит в самой необходимости подчас учиться «на примере», отсутствии достаточно полных и точных учебных пособий, но нельзя не признать при этом, что слушатель выступает в качестве пассивного участника учебного процесса, и между ним и его педагогом нет практически никаких взаимоотношений.

Третья, более совершенная форма учебного процесса – развивающее обучение. При таком подходе разрабатываются специальные дидактические приемы, мотивирующие молодых людей к активному участию в образовательном процессе. От педагога требуется не только показ, но и объяснение учебного материала; от слушателей – повторение и запоминание, но главное – понимание изучаемого материала и самостоятельное выполнение заданий для полноценного его освоения. Центр тяжести переносится на самостоятельную работу слушателя. В виду того, что подобный подход всесторонне и активно развивался последнее время, система принципов и методов развивающего обучения значительно обогащена и усовершенствована. Это является основной причиной наибольшего его распространения в системе образования – от начального до высшего.

Однако и в третьем подходе инициатива «загоняется» в рамки, установленные образовательной системой: например, студент выполняет все указания преподавателя, решает конкретные задания.

Однако в рамках третьего подхода к образовательному процессу преподаватель обязан относиться к студенту как к личности с ее индивидуальными психологическими особенностями для достижения максимального учебного эффекта. Поэтому в XX веке постепенно «вызрели» новые контуры психолого-педагогической системы, т.е. стали развиваться идеи креативного обучения.

Эта форма обучения предполагает индивидуальный подход. Во главу угла ставится задача развития у студентов способностей к самостоятельному формированию новых знаний, умений, способов действий. Главным фактором, движущей силой креативного образовательного процесса является инициативность студентов. Таким образом, студент перестает быть объектом простого «педагогического воздействия» и становится полноправным субъектом общения<sup>1</sup>.

В креативном образовании учебный процесс превращается в совместную работу преподавателя и сту-

дента. Первый выступает как человек, обладающий большим объемом знаний и умений; последний имеет возможность и право на неформальное и личностное общение. И в этом общении идет двухсторонний процесс обмена информацией, и даже более того – в образовательный процесс втягивается не только интеллект, но и эмоции, воля, социальные чувства, а учебная деятельность полноценно наполняется нравственным содержанием.

Образование детей во все времена и у всех народов теснейшим образом связывалось с воспитанием. Система образования и воспитания – наиболее значимые факторы общественной жизни. Как отмечал Платон, именно воспитание в полной мере обеспечивает достаточно определенный и ясно выраженный результат: либо Благо, либо его противоположность. Таким образом, всесторонний подход к изучению предмета, а именно антикризисное управление, способствует развитию и появлению множества различных вариантов решения поставленных задач.

Занятия по предмету антикризисное управление связаны с решением задач, анализа состоятельности предприятия, путей выхода из кризисной ситуации, также самого кризиса, антикризисных мер и многого другого. Написание и разработка успешного финансового плана, интересного и прибыльного проекта инвестирования, разработка нетривиальной программы и программы антикризисных мер требуют непременно креативного подхода. Ведь в условиях постоянно растущей конкуренции и нестабильности в экономике все большую роль начинает играть способность профессионалов – антикризисных управляющих – творчески подходить к сложной и многогранной деятельности организаций.

Креативный процесс строится на основе сочетания открытого и критического мышления. С одной стороны (открытое мышление) акцент делается на активное поощрение как можно большего количества самых оригинальных идей, независимо от возможности их реализации и от того, насколько они аргументированы. С другой стороны, критическое мышление предполагает рациональное обсуждение разработанных идей с учетом таких параметров, как направленность на решение задачи, время, бюджет и др.

Открытое мышление полностью интуитивное и эмоциональное, возможна комбинация различных элементов. В данном типе даже самая бредовая идея будет иметь возможность стать актуальной. Критическое мышление, в свою очередь, имеет аналитическое наполнение, более практические свойства.

Экономическая психология выделяет несколько типов мышления.

*Визуальный тип мышления.* Характерен для 35% руководителей. Эти люди воспринимают информацию с помощью визуальных образов. Идею для визуального типа мышления необходимо представлять, рисуя яркие словесные картины и используя презентации.

*Аудиальный тип мышления.* Отличает 25% руководителей. Особое значение приобретают высота, тембр голоса презентатора и используемые им интонации. Для проведения презентаций для людей с аудиальным типом мышления целесообразно привлечь нескольких сотрудников агентства, каждый из которых мог бы представить свою часть проекта.

*Кинестетический тип мышлений.* Такой тип мышления встречается у 40% руководителей. Для людей этого типа характерен тактильный способ восприятия информации. Им нужно все самим попробовать и потрогать руками. В презентациях для таких руководителей особенно важно превратить представление проекта в некоторое театральное действо, где актеры перемешались бы по сцене и менялись местами.

На основе различных типов мышления можно разработать нестандартную методику изучения пред-

<sup>1</sup> Кармин А.С., Мельник М.А. Историческая эволюция форм учебы. М., 2007.

мета. Каждый участник образовательного процесса – в зависимости от своего типа мышления – придумывает всевозможные способы обсуждения кризисной проблемы, решения возникающих проблемных задач, поиска выхода из кризисных ситуаций и конфликтов.

Метод креативного подхода предполагает не групповую, а индивидуальную работу, результаты которой впоследствии будут обсуждаться в группе. Это техника довольно эффективна, так как установлено, что самостоятельно люди работают более творчески. Так, изучать антикризисное управление можно с помощью нестандартных заданий, кроссвордов, пиктограмм и т.д. Это очень интересно и увлекательно, т.к. студенты сами придумывают задания, а в конечном итоге изучают сложный предмет, уделяя внимания самым важным или интересным моментам.

Данную методику можно разделить на несколько шагов:

*Шаг 1. Развитие идеи.* В самом начале каждый участник самостоятельно генерирует идеи и в какой-либо форме записывает. При этом каждый студент старается придумать что-то необычное, и тем самым изучает антикризисное управление более глубоко.

*Шаг 2. Обмен заданиями.* Участники (ими могут быть отдельные студенты в обычной группе), которые выбрали креативную методику изучения предмета, обмениваются своими заданиями; тем самым они предоставляют остальным возможность проверить свои знания на практике, например, разгадывая различные кроссворды, решая задачи.

*Шаг 3. Обсуждение результатов.* Участники обсуждают пройденные задания.

*Шаг 4. Выбор лучшего варианта.* Проводится голосование — по методу сравнительной классификации или на основе рейтинга, решение также может приниматься простым большинством голосов. На этом этапе решается, нужно ли проводить такие задания, было ли интересно и информативно.

Данный подход позволяет заинтересовать студента к проблематике изучаемого предмета, внести свой вклад в образовательный процесс, попробовать различные образовательные и обучающие инновации. Например, в антикризисном управлении с помощью несложной таблицы «Да-Нет» экономистам можно относительно быстро и легко изучить статьи нормативно-правовых источников, таких как федеральные законы, постановления Высшего Арбитражного суда, рекомендации арбитражных управляющих. Используя задания на вычеркивание – выучить основные понятия, используемые в сложных и многочисленных классификациях кризисных процессов, элементного состава кризиса. В случае, если есть затруднения с характеристикой кризисного предприятия в определенном его цикле развития, то задание «Соответствие» поможет разобраться с этим. Так же можно просто проверить свои знания, узнать много нового, необычного, злободневное.

Креативный подход, как говорится, «убивает двух зайцев». Во-первых, студент, разрабатывающий задания по предмету, углубляется в изучение узких тем, но и остальные студенты, выполняя «его» задания, проверяют свои знания, узнают что-то новое, мотивируются сделать также креативно, необычно, по-особенному.

Немаловажно, что креативный метод обучения увлекает молодых людей: разгадать кроссворд, сопоставить данные, найти определения – это похоже на увлекательную игру или обучение какому-то необычному искусству, похоже на обучение художников, артистов, литераторов; однако при этом студент понимает, что он изучает антикризисное управление, и что он делает это «не так, как все». Это очень сильно поднимает его самооценку, создает личностное ощущение обучения не на очередном курсе университета, а нахождения в аспирантуре. Тем более, что задания могут иметь и практический формат реаль-

ных финансово-хозяйственных ситуаций, но при этом требующих разрешения, а в итоге обучение сливается с экономической жизнью, но с креативным уклоном, что всегда привлекает молодежь.

Методы креативного обучения в настоящее время используются еще мало, и даже в таком продвинутом вузе, каким является РУДН (г. Москва), преподавателю антикризисного управления и его студентам приходится немало «поработать» с обычными, привычными формами, чтобы побыстрее «заработать» успешный и соответствующий требованиям балл, и лишь затем особо пытливые втягиваются в креативные задания. И главной особенностью здесь выступает сотворчество преподавателя и студента, их кооперация, свобода и взаимоуважение выбора, включая критику и ошибки. В таком альянсе огромное значение приобретает ЛИЧНОСТЬ ПЕДАГОГА: он должен быть яркой, талантливой, творческой личностью, но при этом свой предмет знать как высший ас и эксперт.

Существует миф, что креативность – удел отдельных личностей, гениев, поэтому такое качество недоступно основной массе людей. Однако оказывается, что, используя ряд техник, возможно развить творческое мышление, а затем использовать свои самые удачные идеи в процессе рутинной работы, как бы «разбавляя» ее исподволь, постепенно до ожидаемой концентрации, чтобы затем создавать глобальные проекты, генерировать редкие подходы в кризисных ситуациях, комбинировать интуитивное и эмоциональное мышление с открытым и рациональным подходом.

#### СТРАТЕГИЧЕСКИ ПЕРЕЛОМНЫЕ МОМЕНТЫ В ОБЛАСТИ ПРОИЗВОДСТВА ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ПРОДУКЦИИ

Шибанова-Роевко Е.А., Двинянин М.Г.

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

Современная мировая отрасль производства лекарственных характеризуется рядом особенностей, определяемых усиливающимися социальными и моральными потребностями общества, ужесточающимися законодательными рамками, инновационным развитием фармацевтических предприятий, которое зачастую вызвано коммерциализацией фармацевтической идеологии (погоней за прибылью). Ряд положительных и негативных тенденций в развитии фармацевтической отрасли заставляют нас одновременно и радоваться, и задумываться о благополучном будущем данной отрасли. Ряд подобных факторов относительно отдельной компании происходят во внешней среде и прямо или косвенно влияют на деятельность каждой компании, определяя ее будущее состояние.

Уже общепринято то, что любые предприятия, включая фармацевтические, вынуждены следить за тенденциями внешней среды ввиду усиления ее изменчивости. Данная изменчивость зависит от воздействия на отрасль комплекса факторов, к числу которых можно отнести политические, социальные, ресурсные, технологические, экономические и т.д. Результатом воздействия того или иного фактора на отрасль или отдельную компанию становятся изменения, которые могут в дальнейшем превратиться в глобальные и стать началом радикальных перемен в жизни всей отрасли. Эндрю Гроув в своей книге «Выживают только параноики»<sup>1</sup> подразделяет все происходящие в отрасли изменения на «помехи» и «сигналы». «Помехи» не могут быть классифицированы как общеотраслевое явление и лишь влияют на отдельные компании. Даже если «помехи» и могут вызвать перемены на уровне всей отрасли, то они будут незначи-

<sup>1</sup> Гроув Эндрю Выживают только параноики. Как использовать кризисные периоды, с которыми сталкивается любая компания: пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2003 – 200 с.