Федеральное агентство по образованию Российской Федерации

Государственное образовательное учреждение

высшего профессионального образования

(ГОУ ВПО)

Саратовский государственный технический университет

Институт развития бизнеса и стратегий

КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА

по дисциплине «Антикризисное управление»

на тему:

«Антикризисное управление персоналом организации»

г. Саратов 2010 г.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение

1. Причины возникновения кризиса
2. Проблематика антикризисного управления

3. Сущность антикризисного управления

4. Система антикризисного управления персоналом предприятия

5. Антикризисное управление

6. Проблемы стимулирования работников в условиях кризиса

7. Трудовые конфликты в условиях кризиса на предприятии

Заключение

Список использованной литературы

Приложения

ВВЕДЕНИЕ

Антикризисное управление предприятием включает в себя управление маркетингом, финансами, производством, персоналом и информацией.

Кризисные периоды проходят все компании, как российские, так и зарубежные. Но если у западного бизнеса накоплен богатый опыт преодоления проблем, связанных с кризисом, то у нас такого опыта пока мало. Правда, в российских компаниях организуются меры по антикризисному управлению, но только по линии финансового менеджмента.

Однако, известно, что социальные и психологические проблемы влияют на появление в компании кризисных симптомов не меньше, чем экономические и организационные проблемы, а, в некоторых случаях, и больше.

Рассмотрим данную актуальную на сегодняшний день тему в данной работе.

### 1. Причины возникновения кризиса

Кризисы могут возникнуть на любом из этапов жизненного цикла организации. Появление идеи, проектирование, планирование, строительство, освоение производственных мощностей, функционирование, развитие, упадок, закрытие или реорганизация - вот перечень этапов циклического развития организации. Она может пройти их полностью, а может и остановиться в своем развитии, не достигнув ощутимых результатов, прекратить свое существование.

В тот момент, когда организация начинает свою деятельность, на рынке, как правило, уже действует значительное число фирм-конкурентов. Занять определенную нишу на рынке непросто. Многие организации разоряются, не выдержав конкуренции. Поэтому во многих странах с развитой рыночной экономикой разработана система мер поддержки малого бизнеса, которая заключается в выдаче льготных кредитов, временном освобождении от налогообложения, передаче на выгодных условиях патентов и технологий. При такой поддержке организации проще пройти этап количественного и качественного роста, добиться устойчивости позитивных тенденций в развитии.

Кризисы часто возникают и в зрелых организациях, которые утрачивают свою положительную динамику, и способность добиваться соразмерной прибыли.

Кризисы в организации могут проявляться: в форме ужесточения конфликтов, которые способны даже привести фирму к развалу. Моральное устаревание используемых технологий и потеря конкурентных преимуществ, а также значительный отток ресурсов при увеличении числа банкротств. Любые острые противоречия, возникшие в организации, связаны с ее финансово-хозяйственной деятельностью. Поэтому антикризисное управление, прежде всего, направлено на устранение и недопущение пробелов в системе распределения ресурсов и оптимизацию хозяйственной деятельности.

Ранее благополучные предприятия оказываются в кризисном состоянии из-за: изменения рыночных условий; давления конкурентов; злоупотребления со стороны менеджеров или персонала; деятельности проверяющих или контролирующих государственных органов; введения новых законов или других нормативных актов, изменений в политической ситуации, вызванные перераспределением власти; стихийных бедствий и т.д. . Каковы бы ни были явные причины ухудшения финансового состояния, первопричиной любого кризиса в организации является низкий уровень профессионализма менеджмента компании.

Рассмотрим некоторые причины, препятствующие выполнению стратегических целей организации:

- падение величины спроса на товары фирмы, снижение покупательной способности населения, рост величины спроса на товары фирм-конкурентов.

- ухудшение параметров факторов производства: сокращение предложения сырьевых и материальных ресурсов, рост цен на сырье, материалы и оборудование, рост стоимости лицензий на использование изобретений и открытий.

- ужесточение конкурентной борьбы на фоне снижения конкурентного статуса организации, активное "переключение" покупателей на товар-заменитель, ценовые войны.

- неблагоприятные изменения деятельности государственных и властных структур: повышение налоговых ставок и введение новых налогов, неблагоприятное изменение валютного курса рубля, таможенных пошлин, изменчивое гражданское и коммерческое законодательство, контроль государства за колебаниями цен.

- случайные явления: расположение фирмы в регионе, подверженном стихийным бедствиям; нестабильность внешней политики иностранных государств-партнеров по бизнесу, демографические шоки; неожиданные научно-технические прорывы, реализованные конкурентами.

- ухудшение технических ресурсов фирмы: износ средств технологического оснащения (СТО), использование морально устаревших СТО; применение материалов и полуфабрикатов, снижающих конкурентоспособность продукции; использование устаревших систем преобразования, передачи и контроля потребления энергии, вызывающее потери.

- ослабление кадрового потенциала: работники ориентированы на применение командно-административных методов, выполнение традиционных видов работ, обусловленных стабильной технологией; обеспечению технической, социальной и экологической безопасности не придается первостепенного значения.

- финансовая политика характеризуется систематическим привлечением заемных средств, происходит падение курса собственных акций фирмы.

### 2. Проблематика антикризисного управления

Как уже указывалось, опасность кризиса существует всегда: в управлении всегда есть риск цикличного развития социально-экономической системы, изменения соотношения управляемых и неуправляемых процессов. Управление социально-экономической системой в определенной мере всегда должно быть антикризисным.

Антикризисное управление - это управление, определенным образом предвидящее опасность кризиса, предусматривающее анализ его симптомов, меры по снижению отрицательных последствий кризиса и использования его факторов для последующего развития.

Возможность антикризисного управления определяется в первую очередь человеческим фактором, потенциалом активного и решительного поведения человека в условиях кризиса, его заинтересованностью в преодолении кризисов, пониманием истоков и природы кризиса, закономерностей его протекания. Осознанная деятельность человека позволяет искать и находить пути выхода из критических ситуаций, концентрировать усилия на решении наиболее сложных проблем, использовать накопленный опыт преодоления кризисов, приспосабливаться к возникающим ситуациям.

Кроме того, возможность антикризисного управления определяется и знанием циклического характера развития социально-экономических систем. Это позволяет предвидеть ситуации кризиса и готовиться к ним. Наиболее опасными являются неожиданные кризисы.

Необходимость антикризисного управления отражает потребности преодоления и разрешения кризиса, возможного смягчения его последствий. Это естественная потребность человека и организации. Реализовывать ее можно только посредством специальных механизмов антикризисного управления, которые следует создавать и совершенствовать.

Необходимость антикризисного управления обусловлена также и целями развития. Например, возникновение кризисных ситуаций в экологии, грозящих существованию человека, его здоровью, заставляют искать и находить новые средства антикризисного управления, к которому относится и принятие решений об изменении технологии. Так, атомная энергетика - это область деятельности с повышенной опасностью кризисных ситуаций. И здесь главное в антикризисном управлении - необходимость повышения профессионализма технического персонала, укрепления дисциплины, разработки новых и более безопасных технологий. Все это проблемы управления. Решение технических проблем также начинается с управления.

Еще одной важной особенностью ситуации собственно кризиса, детерминирующей способность или неспособность организации выжить, является желание и ориентированность работников на изменения (табл. 1).

Таблица 1.

Типология ситуаций собственно кризиса в организации

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Эмоциональная | Инструментальная оснащенность | |
| Составляющая | Кадровый состав организации | |
| Кадровый состав | обладает необходимыми профессиональными навыками | не обладает необходимыми профессиональными навыками |
| не ориентирован на изменения | Ситуация 1 | Ситуация 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 узко специализированных, но выполняющих очень сложную деятельность организациях, обычно складываются высоко 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 ориентаций с помощью конфликтов. Стратегия работы с персоналом в этих условиях лежит в плоскости “принуждение — конфликт подкрепление”. Либо управляющему удается убедить работников в правильности предлагаемой им стратегической ориентации предприятия и наладить нормальный рабочий контакт с подчиненными, либо не удается 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, в такой организации 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 такой организации 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 “перехватит” инициативу в управлении и сформировать новую управленческую команду.

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

Такая ситуация может возникнуть в организации, в которой 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 существен 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. Для этого 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.

Может возникнуть вопрос, почему организация оказалась в кризисной ситуации? Только потому, что кризис может быть вызван не только внутренними, но и внешними (как макро-, так и микроэкономическими) причинами. Организацию, имеющую такую 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.

### 3. Сущность антикризисного управления

Управление осуществляется в социально-экономической системе, которая представляет собой объект управления. Одной из характеристик управления является его предмет. В обобщенном представлении предметом управления всегда является деятельность человека. Но эта деятельность состоит из множества проблем, которые так или иначе разрешаются самой этой деятельностью или в процессе ее. Поэтому предмет управления можно дифференцировать по совокупности его проблематики. Именно так выделяется стратегическое управление, экологический менеджмент и др.

Антикризисное управление имеет предмет воздействия - факторы кризиса, т.е. все проявления неумеренного совокупного обострения противоречий, вызывающих опасность крайнего его проявления, наступления кризиса. Факторы кризиса могут быть предполагаемыми и реальными.

Любое управление в определенной мере должно быть антикризисным или становится таковым по мере вступления организации в полосу кризисного развития. Игнорирование этого положения имеет отрицательные последствия, а его учет способствует безболезненному прохождению кризисных ситуаций.

Суть антикризисного управления выражается в следующих положениях:

- кризисы можно предвидеть, ожидать и вызывать;

- кризисы в определенной мере можно ускорять, предварять, отодвигать;

- к кризисам можно и необходимо готовиться;

- кризисы можно смягчать;

- управление в условиях кризиса требует особых подходов, специальных

знаний, опыта и искусства;

- кризисные процессы могут быть до определенного предела

управляемыми;

- управление процессами выхода из кризиса способно ускорять эти процессы и минимизировать их последствия.

Кризисы различны, и управление ими также может быть различным. Это многообразие проявляется в системе и процессах управления (алгоритмах разработки управленческих решений) и особенно в механизме управления. Не все средства воздействия дают необходимый эффект в предкризисной или кризисной ситуации.

Система антикризисного управления должна обладать особыми свойствами:

- гибкость и адаптивность, которые чаще всего присущи матричным системам управления;

- склонность к усилению неформального управления, мотивация энтузиазма, терпения, уверенности;

- диверсификация управления, поиск наиболее приемлемых типологических признаков эффективного управления в сложных ситуациях;

- снижение централизма для обеспечения своевременного ситуационного реагирования на возникающие проблемы;

- усиление интеграционных процессов, позволяющих концентрировать усилия и более эффективно использовать потенциал компетенции.

Антикризисное управление имеет особенности и в плане его технологий:

- мобильность и динамичность в использовании ресурсов, проведении изменений и преобразований, реализации инновационных программ;

- осуществление программно-целевых подходов в технологиях разработки и реализации управленческих решений;

- повышенная чувствительность к фактору времени в процессах управления, осуществлению своевременных действий по динамике ситуаций;

- усиление внимания к предварительным и последующим оценкам управленческих решений и выбору альтернатив поведения и деятельности;

- использование антикризисного критерия качества управленческих решений при их разработке и реализации.

1. Система антикризисного управления персоналом предприятия

Известно, что деятельность предприятия в условиях кризиса существенно отличается от его стабильного функционирования. Персоналу кризисного предприятия приходится решать нестандартные задачи, что требует от работников мобилизации собственного потенциала, повышенного психологического напряжения. Кризисные ситуации изменяют поведение персонала и оказывают негативное воздействие на эффективность его деятельности. Следовательно, антикризисное управление должно в значительной мере отличается от традиционного управления и носить системный характер.

Рассмотрим систему антикризисного управления персоналом предприятия, состоящую из четырех основных частей - объекта управления, субъекта управления, концепции антикризисного управления персоналом и функциональной подсистемы (рис.1).

Объект управления - персонал предприятия - составная часть трудового коллектива, штатный состав, который выполняет различные производственные, хозяйственные, управленческие функции. Субъект управления - это трехуровневая подсистема, включающая адаптивных антикризисных руководителей с юридическим правом принятия решений, специалистов функциональных подразделений и коллектив технических исполнителей. Концепция антикризисного управления персоналом предприятия базируется на выборе принципов антикризисного управления персоналом и включает в себя как один из основных системных элементов антикризисную кадровую политику, которая должна ориентировать на решение следующих задач: формирование команды адаптивных менеджеров, сохранение ядра кадрового потенциала предприятия, снижение социально-психологической напряженности в коллективе. Реализация концепции антикризисного управления персоналом возлагается на функциональную подсистему, элементы которой представлены на рис.2.

Эффективное функционирование системы управления персоналом в условиях кризиса зависит от успешности преодоления информационного и психологического барьеров и барьера власти, возникновение которых обусловлено отсутствием на большинстве российских предприятий практического опыта антикризисного управления. Для обеспечения результативных антикризисных действий необходимо иметь ясное представление о вероятном состоянии среды, в которой окажется предприятие в будущем. Однако, сложившиеся на предприятиях информационные системы и технологии работы с информацией слабо приспособлены к отслеживанию и прогнозированию кризисных тенденций, ибо изначально были ориентированы на стабильные внешние условия, что и создает так называемый информационный барьер. Методы изучения и анализа внешней среды можно рассматривать как своеобразный фильтр, через который должна пройти внешняя информация, прежде чем поступить на предприятие. Ошибка в выборе метода изучения внешней среды предприятия может стать причиной стратегической близорукости и привести к отсроченным реакциям на внешние изменения в условиях деятельности предприятия.

Психологический барьер возникает вследствие того, что большинство управленцев работают эффективно, когда прогнозная информация согласуется с их прошлым опытом. Прогноз, противоречащий их опыту, они обычно считают необоснованным и игнорируют его в своих действиях, что является ошибкой. Процессы антикризисного управления связаны с высоким уровнем неопределенности и незначительности контроля за ситуацией. В этом случае интуиция ценится выше формальной логики и опыта, а эффективными являются нестандартные действия.

Своевременная реализация антикризисных мероприятий вносит существенные коррективы в значимость деятельности различных подразделений. Соответственно возникают угрозы статусу отдельных служб и руководителей. При этом руководители и службы, положение которых может пострадать в результате воздействия кризисных факторов, стремятся преуменьшить влияние этих факторов на деятельность организации. Обычно такие работники являются представителями того типа мышления, который приносил успех в прошлом. Поэтому нередки случаи, когда они создают препятствия на пути антикризисного мышления, будучи в полной уверенности, что действуют на благо предприятия. Барьер власти порождается непониманием объективности кризисных тенденций, неготовностью руководителей к пересмотру самой стратегии управления.

Наличие указанных барьеров при работе с персоналом в условиях кризиса могут привести к негативным последствиям, например, породить неверие в устойчивость предприятия, что вызовет текучесть и потерю кадрового потенциала, создать проблему сопротивления персонала изменениям и реорганизации, необходимым для разрешения кризисной ситуации, ухудшить социально-психологический климат в коллективе.

Работа по преодолению указанных барьеров и негативных последствий должна проводиться в рамках всей системы антикризисного управления персоналом предприятия. Остановимся на одной из важнейших составляющих этой работы, имеющей превентивный характер и опирающейся в большой степени на психологический фактор, а именно на формировании готовности персонала к действиям в условиях кризиса. Проводимая заблаговременно в рамках функциональной подсистемы (рис. 2), эта работа смягчает воздействие будущего кризиса и заранее готовит фундамент послекризисного роста.

Решение проблемы формирования готовности персонала к действию в условиях кризисной ситуации базируется на концепции создания психологического комфорта, то есть достижения такого состояния персонала, при котором возникает соответствие средств и условий труда функциональным возможностям работника. Готовность к действию - это активно-действенное состояние личности, отражающее состояние задачи и условий ее выполнения. Структура готовности включает мотивационный (ответственность, чувство долга), ориентационный, операционный, волевой (самоконтроль) и оценочный элементы. К факторам готовности персонала к действиям в условиях кризисной ситуации относятся: содержание задачи, обстановка, мотивация трудовой деятельности, самооценка подготовленности, личный опыт и умение мобилизоваться. Формула готовности: «Должен - хочу - могу».

В формировании готовности персонала важнейшими являются две взаимосвязанные стороны: формирование профессиональных навыков, знаний и опыта деятельности (готовность персонала к действиям в кризисных ситуациях имеет порой большее значение, чем профессиональный опыт вообще) и формирование психологической готовности. Уровень психологической подготовки персонала к деятельности в кризисных условиях - один из важнейших факторов, влияющих на надежность социально-трудовой сферы предприятия в целом. Растерянность и проявление страха, особенно в самом начале развития кризисной ситуации, могут привести к непоправимым последствиям. В первую очередь это должны иметь в виду руководители, которые обязаны демонстрировать личное самообладание, выдержку и дисциплину. Неверие руководителя в свои силы и возможности персонала может парализовать волю последнего к сопротивлению дестабилизирующим факторам.

Работу по формированию готовности персонала в условиях кризисной ситуации целесообразно начать с комплексного психодиагностического обследования персонала, включающего изучение личностно-поведенческих стереотипов работников, диагностику психологического климата в коллективе, психоаналитическое исследование корпоративных страхов и опасений.

Результаты комплексного психодиагностического обследования персонала являются информационной базой системы антикризисного управления персоналом предприятия в целом и используются для планирования последующих этапов работы по формированию готовности персонала к деятельности в условиях кризиса, в числе которых обучение и подготовка персонала, апробация полученных результатов. В ходе обучения рекомендуется проводить психологические тренинги на готовность к неожиданным ситуациям, коммуникационные тренинги на готовность к взаимодействию в напряженных условиях. Психологическое моделирование кризисных ситуаций с определением степени риска и установкой приоритетов служит подготовке персонала к возможным действиям, деловые игры позволяют апробировать профессиональную и психологическую готовность персонала.

Таким образом, важным фактором вывода предприятия из кризиса является системный подход к управлению персоналом, который обнаруживает себя в распределении функций и полномочий, в выборе принципов антикризисного управления, в разработке новой кадровой политики, в разработке и реализации управленческих решений. Наличие системы антикризисного управления персоналом говорить о солидном стиле управления предприятием, которое находится в состоянии кризиса, когда необходимо принимать и выполнять рискованные управленческие решения.

1. Антикризисное управление

Особенностью антикризисного управления является более оперативная реакция на изменения, как вне предприятия, так и внутри него. В такой ситуации многократно возрастает потребность в анализе перспектив предприятия в целом, в выработке стратегии его дальнейшего развития. Только определившись с долгосрочными целями, выработав критерии оценки результата, можно помочь предприятию в решении его проблем.

Важной составляющей антикризисного управления является помощь команде менеджеров работающих на предприятии. Формирование и развитие таких команд так же является задачей, решаемой с помощью сотрудников компании.

Деятельность антикризисного управляющего многофункциональна. Ему приходится решать целый спектр разнообразных задач: от комплексной диагностики проблем предприятия на разных стадиях проведения процедуры банкротства, до нахождения наиболее приемлемых и максимально эффективных путей. При этом сама антикризисная деятельность проходит в ситуациях высокого напряжения, когда сталкиваются часто взаимоисключающие интересы различных сторон.

Еще одна важная характеристика наиболее успешных антикризисных управляющих - умение продуктивно разрешать конфликты. Обладая очень высокой стрессоустойчивостью, даже в эмоционально насыщенных ситуациях они способны рационально принимать решения.

Длительная работа с реально практикующими антикризисными управляющими показала, что есть существенные пробелы в их подготовке. Прекрасно осведомленные о тончайших нюансах анализа финансовой деятельности предприятия-должника, они оказываются в затруднении при проведении первого собрания кредиторов, разработке стратегии работы с трудовым коллективом, разрешении конфликтных ситуаций, возникающих между кредиторами.

Разработка подобных коммуникативных стратегий не может быть проведена без анализа широкого контекста ситуации и конкретных ее участников. Антикризисные управляющие после базовой программы обучения могут эффективно анализировать внутреннюю среду предприятия, но испытывают определенные сложности в понимании особенностей внешней среды и перспектив развития предприятия-должника.

Возникает необходимость в изменении подхода к обучению антикризисных управляющих. Коррекция программы должна быть связана, в первую очередь, с расширением содержательного ее блока. Особенно это касается вопросов анализа и диагностики внешней среды предприятия, а также разработки собственных коммуникативных стратегий при работе с разными субъектами, включенными в процесс антикризисного управления (кредиторами, трудовым коллективом, инвесторами, представителями местной администрации, другими заинтересованными лицами и сторонами). Второй, не менее важный аспект, требует увеличения доли активных методов обучения (метод анализа конкретных ситуаций, игровые методы, тренинги), которые дали бы возможность реально отработать индивидуальные стили поведения в проблемных ситуациях. Необходимо перейти от психологической подготовки (в ее узком понимании) к комплексному психологическому сопровождению антикризисных управляющих, которое предполагает анализ актуальных возможностей, овладение содержанием, постановку ближайших и отдаленных целей, развитие навыков рефлексии и обучения в рамках практической деятельности.

Разберем отдельно по блокам.

Анализ актуальных возможностей предполагает четкое понимание антикризисным управляющим, какие виды деятельности он и члены его команды выполняют наиболее эффективно, а в каких испытывают определенные затруднения. Знание этих тонкостей приводит к эффективному распределению ответственности за конкретные участки и виды работ членов команды антикризисного управляющего. Кроме того, это позволит значительно продуктивнее организовывать собственную деятельность. Нередко наблюдаются ситуации, когда сам антикризисный управляющий хорошо владеет навыками самопрезентации, тогда как аналитическую работу более эффективно выполняют его ближайшее окружение. В этом случае антикризисный управляющий может сконцентрироваться при "наведении мостов" в личном общении с заинтересованными сторонами, уделяя меньшее время анализу документов.

Овладение содержанием предполагает знание общих закономерностей поведения человека в разных ситуациях на разных ролях и с разными целями, а также владение всеми необходимыми навыками на практике. К таким знаниям и навыкам относятся техника эффективных переговоров, группового принятия решений, конструктивной критики и пр. Такие навыки позволяют достигать необходимых результатов в непосредственном общении.

Умение ставить цели на ближнее и дальнее развитие должно быть неотъемлемой чертой антикризисного управляющего. В этом умении сочетаются организаторские качества (способность планирования и проектирования) и мыслительные способности (анализ ситуации и последствий). Видение ситуации сразу в двух планах - тактическом и стратегическом - должно войти в ежедневную привычку антиризисного управляющего.

Умение извлекать максимальный опыт из ежедневных ситуаций - залог мудрости - приобретается, как правило, путем развития навыков профессиональной рефлексии. Если антикризисный управляющий обладает привычкой и навыками анализировать собственные возможности и результаты, достоинства и ошибки в данной конкретной ситуации - он в дальнейшем может при необходимости изменить собственную тактику поведения, что позволит достигать более выгодных результатов в более короткое время.

Поскольку специфика деятельности антикризисных управляющих такова, что им приходится общаться с различными людьми и группами людей - их можно назвать мастерами общения. Они не только умеют находить общий язык с различными людьми в различных ситуациях, выслушивать и согласовывать мнения и интересы разных сторон в процессе переговоров, но и способны эффективно убеждать других в своей точке зрения, а в случае необходимости, готовы пойти и на разумный компромисс.

Безусловно, все эти качества приобретаются вместе с опытом. Однако, существуют различные консалтинговые и тренинговые компании, российские и зарубежные, которые предлагают программы, способные удовлетворить потребности антикризисных управляющих в развитии профессионально важных качеств. Прежде всего, это тренинги эффективной коммуникации. Тренинги этой группы отличаются невероятным разнообразием. Есть такие, которые направлены на развитие общих коммуникативных качеств личности, а есть специализированные, на которых вырабатывается умение убеждать, направлять процесс взаимодействия в нужную сторону и выбирать соответствующую цели стратегию поведения. На них формируются навыки взаимодействия в конфликтных ситуациях и на переговорах, навыки публичного выступления.

Конечно же, даже супер профессионал, не может добиться результата, работая в одиночку. Как правило, успешный антикризисный управляющий уже имеет свою команду, либо может легко ее сформировать. В связи с этим пользуются спросом тренинги "на командообразование". В результате их проведения группа специалистов из разных областей становится единым целым, каждый участник разделяет ценности, цели и задачи, стоящие перед группой, каждый готов сделать все от него зависящее для достижения этих целей.

Не менее популярны тренинги конструктивного проведения совещаний и принятия групповых решений. Не секрет, что многие совещания носят в основном консультативный характер в стиле "мы подумали, и я решил". Взаимодействие различных специалистов позволяет принять решение, максимально охватывающее все стороны проблемной ситуации. Для эффективного анализа ситуации каждым членом команды, необходимо владение специальными навыками организации групповой работы.

Антикризисное управление нередко подвергается острой критике с разных сторон. Кроме того, сам управляющий часто критикует подчиненных или членов своей команды. Очевидно, что в непростых ситуациях критика часто может быть несправедливой и обидной. Однако представить без этого деятельность антикризисного управляющего довольно сложно. Умение критиковать подчиненного таким образом, чтобы это позволяло в дальнейшем повысить эффективность работы - это навык так называемой "конструктивной критики". Ей можно научиться в специально организованных тренинговых упражнениях.

Профессионализм руководителя практически любой группы, а в особенности, если речь идет об антикризисном управлении, обязательно включает в себя решение вопросов о личной ответственности. Один человек не может держать на контроле все процессы одновременно. Необходимо распределение обязанностей и ответственность за сделанное. Как этого добиться? Речь идет о таком феномене, как делегирование ответственности. В значительной мере препятствие к эффективному распределению ответственности заключается в индивидуальных особенностях руководителя. С этим качеством необходима долгая и кропотливая индивидуальная и групповая работа. И такие тренинговые программы существуют в настоящее время.

Конфликты неизбежно сопровождают антикризисное управление на любом из его этапов. Конфликты интересов слишком часто перерастают в личностные. Антикризисный управляющий должен владеть навыками руководства такими острыми ситуациями. Смысл таких навыков заключается в способности перевести любой конфликт в конструктивное русло и найти решение существующей проблемы. Такой навык также относится к сфере коммуникативной компетенции. Тренинги на разрешение конфликтных ситуаций позволяют оперативно выработать собственный стиль подхода к конфликтам и их разрешению.

Важно заметить, что среди тренингов разных компаний, даже имеющих одинаковые названия, нет таких, которые полностью копировали бы друг друга. Разные программы, разные ведущие, разные техники. Продолжительность программ тоже может быть различной - от 2-3 до 10 дней. Но есть, безусловно, и некоторые общие черты. Как правило, программы тренингов, помимо специальных упражнений, деловых и ролевых игр, разбора ситуаций и прочих активных методов работы, предусматривают теоретическую часть, позволяющую структурировать практические знания и получить целостное представление о предмете тренинга. Большинство консалтинговых и тренинговых компаний предлагают разработку специальных программ тренингов, ориентированных на конкретного заказчика. Они представляют особый интерес, поскольку при их составлении учитывается специфика проблем, особенности ситуации, а главное - индивидуальные особенности участников.

В последнее время все большее число российских предприятий начинает осознавать преимущество методов цивилизованного ведения бизнеса. В результате возрастает спрос на людей, владеющих современными технологиями управления, умеющими, наряду с решением насущных задач, вырабатывать стратегические направления развития. По сути, аналогичные задачи стоят и перед внешними управляющими. В их решении могут помочь стратегические, организационно-деятельностные и имитационные игры. В качестве участников выступает персонал организации, с которым в дальнейшем предстоит работать. При проведении таких игр используется метод погружения. Люди оказываются вырваны из затягивающей рутины повседневных обязанностей. В специально спроектированной под конкретную проблему игре создаются определенные условия, расширяющие горизонт. Отбрасываются шаблонные схемы, и возникает новое видение ситуации. Игры, как правило, проходят в четыре стадии: анализ проблемы, выделение основных противоречий, формирование непротиворечивой картины и нахождение путей ее достижения. В результате игры у всех ее участников складывается объемное представление о проблемной ситуации и вырабатывается единая стратегия достижения совместно определенной цели. Каждый из участников понимает свою роль в общей деятельности и свои задачи.

Профессионализм антикризисного управляющего, зависит, прежде всего, от его практического опыта и теоретических навыков. Поэтому, регулярное обучение необходимо для преуспевающего антикризисного управляющего.

И все же основная характеристика антикризисного управляющего - это его репутация, то есть то, что о нем говорят коллеги, подчиненные, конкуренты - все те, с кем каждый день ему приходится работать. Успешный опыт складывается из небольших каждодневных побед: успехов в переговорах, в разрешении конкретного конфликта, в улаживании спорного вопроса. То есть, буквально говоря, в трудовом быту. От этого может напрямую зависеть достижение выгодного соглашения, принятие действенных организационных решений, успешная реализация мероприятий по антикризисному управлению. В современной российской реальности слишком важны личные контакты с союзниками и оппонентами, поэтому умение наладить хороший контакт дорогого стоит.

1. Проблемы стимулирования работников в условиях кризиса

Стимулирование труда работников является одной из ключевых функций современных систем управления персоналом. Под стимулированием труда понимается комплекс мер по воздействию на сознание работников, имеющих целью формирования у них устойчивой мотивации к повышению производительности и качества труда.

Стимулирование работника прошло длительный эволюционный путь. Вместе с изменениями воззрений на место и роль работника в производственном процессе менялись и формы и методы стимулирования. От введения норм и прямой сдельной оплаты труда в начале нашего века до изощренных систем стимулирования, учитывающих национальные, возрастные и профессиональные особенности сотрудников, иррациональность и парадоксальность человеческого поведения и т.п.

Стимулирующий эффект воздействия на работников не будет достаточным, если не будет найдено рациональное сочетание экономических и неэкономических стимулов. Действительно, значительная часть потребностей работника лежит вне зоны прямого воздействия экономических стимулов.

Чем лучше система экономического стимулирования, тем более тонко она должна дифференцировать работников в зависимости от их трудовой результативности, с одной стороны, а с другой – она должна быть достаточно гибкой, чтобы осуществлять эту дифференциацию и при условии серьезных структурных изменений или при функциональной ротации, без которой невозможна организация современного производства.

Значительный рост эффективности деятельности организации возможен за счет формирования у работников чувства сопричастности к происходящим изменениям.

Резюмируя вышеизложенное, можно выделить следующие признаки эффективных систем стимулирования работников к производительному труду:

* Опора на продуманные объективные критерии изменения и оценки трудового вклада работников.
* Рациональное сочетание экономического и неэкономического стимулирования, позитивных и негативных стимулов, при преобладании позитивных.
* Оперативность стимулирования. Работник должен получить те или иные блага в зависимости от своего трудового вклада без каких – либо серьезных временных задержек.
* Простота и ясность системы для всех без исключения работников.
* Признание работниками справедливости этой системы.
* Открытость системы для контроля со стороны работников за нормативами и возможность их пересмотра.

1. Трудовые конфликты в условиях кризиса на предприятии

Кризисные явления на предприятии отражаются на морально-психологическом климате как в подразделениях, так и в целом в организации. При этом отмечаются депрессивные состояния у рядовых работников и руководителей разных уровней, повышается степень конфликтности в трудовых коллективах.

Под трудовыми конфликтами понимают существенные расхождения интересов и норм поведения работников, которые могут иметь место как в скрытой, так и явной форме.

На кризисном предприятии подавляющее большинство наблюдаемых конфликтов принимает форму межличностных, однако, анализ их причин показывает, что в основе конфликтов лежат, как правило, недостатки в организации трудового процесса.

К наиболее частым причинам конфликтов в трудовых коллективах предприятий, находящихся в состоянии системного кризиса, можно отнести:

* отсутствие как в подразделениях, так и в масштабах всего предприятия четкого распределения функций, полномочий и ответственности;
* неразработанность четких критериев результативности деятельности работников создает условия для произвола руководителей, порождая «вертикальные» конфликты между работниками разных уровней, одновременно снижая мотивацию к высокопроизводительному труду;
* недостаточная информированность работников не позволяет им эффективно выполнять должностные обязанности, одновременно способствуя росту слухов, что влечет за собой стрессовые состояния у персонала;
* нерациональное распределение работ в подразделениях. Это порождает хронические стрессовые состояния как у руководителей, так и у рядовых работников;
* необоснованное нормирование, неритмичное снабжение производства комплектующими, несоответствие технической базы, нерациональность графиков рабочего времени, плохие условия труда и т.п. также порождают конфликты между рядовыми работниками и администрацией предприятия.

В процессе развития конфликта выделяются следующие три фазы:

1. фаза предконфликта – период накопления противоречий, «критическая масса» которых, однако, еще не достигнута;
2. фаза конфликта, когда достигнутая «критическая масса» разногласий заставляет стороны конфликта рассматривать противоречия как непримиримые;
3. фаза- постконфликтная ситуация. Ее параметры зависят от степени эффективности управления конфликтом и могут быть функциональными или дисфункциональными, что повлияет в свою очередь, на возможность возникновения новых конфликтов.

###### Своевременное разрешение трудовых конфликтов на предприятии должно стать одной из приоритетных задач антикризисных программ. В противном случае разного рода затяжные конфликты в условиях кризисного предприятия перерастут в конфликт между трудовым коллективом и администрацией, что будет свидетельством глубокого кризиса системы управления персоналом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Формированию антикризисной программы должен предшествовать обстоятельный анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия, его активов и пассивов, дебиторской и кредиторской задолженности, обеспеченности собственными средствами, существующих и возможных заказов, спроса и цен на продукцию и услуги. Это позволяет выявить причины кризисного состояния, наметить способы его преодоления.

Целью написания данной курсовой работы было рассмотрение основных понятий и сущности антикризисного управления персоналом организации. Для достижения поставленной цели было необходимо:

- рассмотреть основные понятия антикризисного управления;

- проанализировать человеческий фактор антикризисного управления, в частности, механизмы конфликтологии в антикризисном управлении;

- рассмотреть антикризисные характеристики, принципы управления персоналом, а также систему антикризисного управления персоналом.

Что продемонстрировано в основной части работы.

Создание подлинно эффективной системы управления трудом на предприятии процесс длительный, требующий постоянных усилий и неослабленного внимания со стороны администрации на основе создания высококвалифицированных служб управления персоналом и обеспечения их высокого статуса в структуре предприятия.

Резюмируя вышеизложенное, можно выделить следующие выводы по теме курсовой работы:

###### - своевременное разрешение трудовых конфликтов на предприятии должно стать одной из приоритетных задач антикризисных программ. В противном случае разного рода затяжные конфликты в условиях кризисного предприятия перерастут в конфликт между трудовым коллективом и администрацией, что будет свидетельством глубокого кризиса системы управления персоналом;

- чем лучше система экономического стимулирования, тем более тонко она должна дифференцировать работников в зависимости от их трудовой результативности;

- качественный подбор команд позволит существенно улучшить морально-психологический климат в малых группах и повысить эффективности их деятельности;

- необходимо изменение приоритетов управления в сторону человеческих ресурсов, которые в настоящее время считаются главным достоянием предприятия, основным фактором его стабильности и эффективности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Антикризисное управление: Учебник / Под ред. Э.М. Короткова. М.: ИНФРА-М, 2005;

Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. - М.: ИНФРА-М,2000;

Управление персоналом. /Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина А.Н./ М.: ООО «Издательство ЮНИТИ-ДАНА», 2002;

Федорова Е.И., Федоров А.В. Принципы антикризисного управления персоналом предприятия. В кн.: Научные записки МЭБИК, выпуск VI. Курск: изд.МЭБИК, 2006, с.125-134;

Базаров Т.Ю., Еремина Б.Л. Управление персоналом. 2-е издание. Издательство: "ЮНИТИ". 2007;

Ларионов И.К., рук. авт. колл. Антикризисное управление. "Издательский дом Дашков и К" – 2008;

Маренков Н.Л., Касьянов В.В. Антикризисное управление. "Феникс" – 2008;

Митин А.Н., Овчинников А.В., Токарева Ю.А., Федорова А.Э. Антикризисное управление персоналом организации: Учебное пособие. 1-е изд., 2008;

Таль Г.К., отв. ред. Антикризисное управление: В 2 томах том 1: Правовые основы. "ИНФРА-М" – 2008;

Александров Г.А. "Антикризисное управление: теория, практика, инфраструктура", - М.: "Бек", 2002г.,544 с.;

Попов Р.А. "Антикризисное управление", - М.: " Высшая школа", 2003г.,429 с.;

Родионова Н.В. "Антикризисный менеджмент", - М; "ЮНИТИ", 2002г,223 с.;

Фомин Я.А. "Диагностика кризисного состояния предприятия". - М.: "ЮНИТИ", 2003г., 349 с.

Приложения

