Федеральное агентство по образованию

Государственное образовательное учреждение

 высшего профессионального образования

Южно-Уральский государственный университет

Кафедра «Экономика и менеджмент сервиса»

 **Реферат по дисциплине**

 **«Антикризисное управление»**

**Человеческий фактор антикризисного управления.**

 Выполнила:

 Студентка группы С – 483

 Финская Лена.

 Проверила:

 Николаенко И.Е.

Челябинск

2009

Содержание:

Введение

1. Конфликты в организации
2. Причины конфликтов и их роль в антикризисном управлении
3. Процессуальные характеристики конфликта
4. Антикризисное управление конфликтами

Заключение

Введение

Кризис — объективное явление в социально-экономической системе. Это представление согласуется с пониманием того, что в основе функционирования и развития социально-экономической системы лежит управляемая деятельность человека. Желание эффективно управлять ею может выражаться в стремлении расширять сферу управления, т. е. снижать долю неуправляемых процессов. И в определенной мере это удается. Можно предположить, что в будущем человек вообще исключит кризисы из развития социально-экономических систем, а нынешние кризисы характеризуют лишь уровень развития человека, недостаток знаний, несовершенство управления.

Такое предположение выглядит логичным. Но вся практика развития общества и экономики во все периоды истории свидетельствует об обратном. Несмотря на «человеческую природу» кризисов, избежать их не удается. Более того, во многих случаях именно человеческая природа кризиса является его причиной и источником.

Вся деятельность человека построена на удовлетворении его интересов, которые изменяются неравномерно и непропорционально. Интересы находятся в постоянном противоречии даже у отдельного человека, а тем более у социальных групп или классов общества. Противоречия интересов и объективная неравномерность их изменения определяют как возможность кризисов, так и их необходимость. Именно это лежит в основе всех кризисов в социально-экономической системе, даже кризисов, связанных в природными условиями. Нередки случаи использования природных катаклизмов в политических целях, перерастания их в кризисы политические и социально-экономические.

Абсолютное управление динамикой и взаимодействием интересов человека невозможно, потому что в системе его интересов есть и интерес свободы, демократичности управления, самостоятельности и самодеятельности. Именно к этим интересам «привязаны» и многие другие, именно на этих интересах строится эффективное управление.

По мере развития социально-экономической системы наблюдается повышение роли человеческого фактора в антикризисном ее развитии, которое означает не исключение кризиса, не борьбу с ним, а предвидение и уверенное, своевременное и, по возможности, безболезненное его разрешение.

Антикризисное развитие — это не абсолютное отсутствие кризиса, а наличие таких кризисов, которые являются импульсом успешного, с позиций интересов человека, развития. Цель и интересы может иметь только человек. Именно они являются основой распознавания кризисов и управления их преодолением.

Таким образом, данная работа посвящена проблеме антикризисного управления персоналом. В связи с процессами, описанными выше, данная проблема на сегодняшний день является актуальной.

Для достижения поставленной цели необходимо решение следующих задач: 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.

Реализация поставленных задач по возможности будет достигнута в результате изучения источников, указанных в списке используемой литературы.

## 1. Конфликты в развитии организации

Известно, что организация — это сложная система с множеством взаимосвязей и социальных взаимодействий. Это своего рода организм, который живет и развивается по определенным законам. Взаимоотношения между частями организации характеризуются сочетанием сотрудничества и конкуренции, т.е. люди (или группы людей) в процессе своей трудовой деятельности испытывают зависимость друг от друга и в то же время преследуют собственную выгоду.

Существование и развитие всякой организации связано с постоянным возникновением и разрешением противоречий в борьбе различных сил как внутри, так и вне ее. Иногда противоречия принимают настолько острый характер, что переходят в конфликт.

Конфликт — это столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов двух или более людей.

Современный менеджмент признает, что даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но и желательны. Считается, что во многих ситуациях конфликт помогает увидеть разнообразие точек зрения, большее число проблем, альтернатив их решения и т. д. Здесь речь идет о сотрудничестве, при котором руководители и подчиненные имеют возможность высказать свое мнение. В итоге дискуссия приводит к выработке взаимовыгодного и наиболее правильного решения. Подобное столкновение мнений тоже является конфликтом, но не разрушительным (деструктивным), а созидательным (конструктивным).

Конфликт не всегда можно с уверенностью определить как конструктивный или деструктивный. Он может выполнять и позитивную и негативную функцию, иметь и отрицательные, и положительные последствия в зависимости от того, насколько внимательно относятся к конфликтам руководители и насколько умело им управляют. На схеме (рис. 1.1.) слева приведены отрицательные последствия конфликтов, которые в дальнейшем могут серьезно осложнить ситуацию в организации, справа — потенциальные положительные по следствия конфликта, которые могут способствовать успешной работе организации и улучшить ее социально-психологический климат. Более того, можно утверждать, что существует необходимый минимум конфликтности в рабочих группах, который способствует поддержанию определенного тонуса социальной активности.

|  |  |
| --- | --- |
| **Негативные функции деструктивного конфликта** | **Позитивные функции конструктивного конфликта** |
| Появление дополнительных материальных затрат и потерь вследствие:* отвлечения сотрудников от основной работы;
* снижение производительности труда;
* увольнения «обиженных»

Формирование противоборствующих группировокУхудшение социально психологического климата в коллективеУменьшение степени сотрудничества между работникамиБольшие эмоциональные затраты и стрессы, ведущие к уменьшению работоспособности | Стимулирование к изменению и развитию организации и отдельных сотрудниковРазрядка напряженности между конфликтующими сторонами:* разнообразие мнений при принятии решений;
* удовлетворенность работников от того, что их мнение принято во внимание;
* уменьшение трудностей при реализации совместно принятых решений;
* предрасположенность к дальнейшему сотрудничеству;
* улучшение морального состояния работников и усиление их трудовой мотивации;
* сплоченность коллектива организации при противоборстве с внешним врагом
 |

*Рис.1.1. Функции конфликтов организациях*

Конфликт также способен оказать положительное воздействие развитие отдельной личности, потому что он активизирует самосознание, стимулирует раскрытие способностей работника. Следует также отметить положительную функцию конфликта, которая заключается в том, что он сигнализирует о неблагополучии в организации. При этом наблюдается следующая зависимость: чем больше имеется объективных оснований и причин для развития конфликта, тем непосредственнее он указывает на то или иное отклонение социально-производственной ситуации от оптимальной.

Наиболее опасным негативным последствием конфликта является его затягивание и нагнетание в организации таких взаимоотношений, которые в сочетании с другими факторами (экономическими, политическими и др.) могут привести к созданию кризисной ситуации.

Вместе с тем кризис сам неизбежно порождает конфликты, так как он нарушает динамическое равновесие организации. Внутренние силы, пытаясь восстановить его, приходят в движение и начинают сталкиваться. Обостряются деловые и социоэмоциональные отношения между работниками, в результате чего возникают конфликты.

Таким образом, конфликт в некоторых ситуациях может спровоцировать в организации кризис, а тот, в свою очередь, неизбежно создает почву для конфликтов.

Наличие конфликта в организации еще не свидетельствует о ее кризисном состоянии, так как конфликты вообще неизбежны и даже могут принести пользу. Конфликт не есть нечто исключительное, не синоним конфронтации, а способ преодоления противоречий, способ взаимодействия сложных систем, вид общения через состязание. Но если конфликты возникают слишком часто, а решение их затягивается, это свидетельствует о наличии в организации серьезных проблем, которые следует диагностировать и найти их решение. В противном случае организация не будет успешно развиваться и может войти в состояние кризиса. Для того чтобы конфликты не имели разрушительных для организации последствий, руководители должны уделять им особое внимание.

Управление конфликтами является важной составной частью процесса регулирования социально-производственных отношений в организации. Это одно из условий антикризисного управления. Для того чтобы реализовать его на практике, необходимо:

* осознание менеджерами вероятных предпосылок и причин возникновения конфликтных ситуаций;
* понимание механизма развития конфликта как процесса;
* учение применять в практике управления методы разрешения конфликтов.

## 2. Причины конфликтов и их роль в антикризисном управлении

Выявление и осознание конфликтных тенденций, складывающихся в организации, требует от менеджера понимания потенциальных причин их возникновения. Конфликты могут быть порождены трудовым процессом, вызваны психологическими особенностями человеческих взаимоотношений или личным своеобразием члена коллектива.

1. *Причины конфликтов, порожденные трудовым процессом*. Трудовая деятельность предполагает взаимодействие работников, наличие отношений власти и подчинения, деловое общение. Все эти процессы являются достаточно сложными с точки зрения как их организации, так и исполнения. В них изначально заложены предпосылки противоречий между участвующими субъектами: отдельными сотрудниками, рабочими группами или целыми подразделениями организации. Конфликты, порождаемые трудовым процессом, можно классифицировать следующим образом (рис. 1.2).

*Рис.1.2. Причины конфликтов, порожденных трудовым спором*

Конфликты возникают в ходе:

* установления и достижения целей;
* распределения и выполнения должностных полномочий и задач;
* распределения ресурсов;
* реализация коммуникаций.

В организации каждый работник и группа работников имеют свои цели. В некоторых случаях эти цели определены и оформлены документально (например, в уставе предприятия, в положении о подразделении предприятия). В других случаях они могут не только не формулироваться словесно, но и иногда не осознаваться. Например, рабочий может не задумываться над своими личными целями, но тем не менее, он всегда действует в соответствии с ними. Если организация трудового процесса по какой-либо причине препятствует достижению целей индивидов или рабочих групп (выполнению производственных заданий, получению высокой заработной платы, продвижению по служебной лестнице и др.), то она создает причину для конфликта.

Конфликт может проистекать также из-за различия в целях. Так, специализированные подразделения часто уделяют больше времени своим частным целям, которые могут не совпадать с целями других подразделений и организации в целом. Например, служба, занимающаяся сбытом готовой продукции, может настаивать на производстве как можно более разнообразной продукции, потому что это повышает конкурентоспособность и увеличивает объемы сбыта. Однако цели производственных подразделений, выраженные в категориях «затраты — эффективность», выполнить легче, если номенклатура продукции будет менее разнообразна.

Отдельные работники, преследуя собственные цели, иногда могут вступить в конфликт с целями других индивидов или целых подразделений. Так, может наблюдаться несоответствие поступков работника принятым в коллективе нормам и жизненным ценностям. Например, стремясь больше заработать, он трудится более интенсивно, чем это принято в бригаде. В результате возникает противоречие между желанием (целью) работника и установившимся стандартом групповой работы (целью коллектива).

Различия в способах достижения целей тоже могут вызвать несогласие, противоречия и даже конфликты, потому что работники часто имеют разные взгляды на пути и способы достижения поставленных целей. Например, задача закрепления в организации квалифицированных кадров может иметь несколько вариантов решения. Разные представления о том, какое решение самое лучшее, иногда приводят к столкновениям мнений.

В процессе распределения и выполнения должностных полномочий и задач могут возникнуть конфликты, обусловленные:

• взаимозависимостью задач. В этом случае один работник или целая группа зависят в выполнении задачи от другого или других. Например, при работе на конвейере или любом ином производственном процессе, требующем последовательных действий множества работников.

• переносом проблем, решение которых должно было бы идти по вертикали на горизонтальный уровень отношений. Например, неполадки в действующем оборудовании, несвоевременное обеспечение работников инструментами, материалами часто приводят к конфликтам между рядовыми работниками, в то время как решение этих проблем — задача руководителей подразделения.

• невыполнением функциональных обязанностей в системе «руководство — подчинение». Например, руководитель не обеспечивает ритмичность работы участка, вследствие чего снижается заработная плата рабочих; в то же время безответственность подчиненных ведет к производственным потерям, вследствие чего страдают не только их интересы, но и престиж руководителя.

Одной из самых распространенных причин конфликтов является необходимость делить ресурсы, которые практически всегда ограничены. В процессе распределения ресурсов почти неизбежно создается конфликтная ситуация.

Атмосфера, формирующаяся в коллективе в процессе работы, во многом зависит от качества коммуникаций между его членами. Ошибочное коммуникационное поведение — еще одна из самых распространенных причин конфликтов, так как неполная и неточная передача информации может мешать отдельным работникам или рабочим группам понять ситуацию, точку зрения других.

Таким образом, трудовой процесс порождает множество возможностей и причин для развития конфликта.

2. *Причины конфликтов, вызванные психологическими особенностями человеческих отношений*. Они заключаются:

• в неблагоприятной психологической атмосфере в коллективе. Она может быть вызвана образованием противостоящих группировок, культурными, этническими различиями сотрудников, действиями руководителей;

• плохой психологической коммуникации, т. е. работники не понимают, не учитывают намерения, состояние друг друга, не считаются с потребностями и интересами своих коллег;

• симпатиях и антипатиях работников, ведущих к их совместимости или несовместимости.

3. *Причины конфликтов, коренящиеся в личном своеобразии членов коллектива*. Они могут заключаться в различиях:

• в стиле и манере поведения;

• чувствах и эмоциональности;

• восприятии жизненных ценностей.

Рассмотренный перечень причин может быть еще дополнен и расширен. На разнообразие причин необходимо обратить внимание, поскольку часто руководители считают, что причиной конфликта является столкновение личностей, в то время как более глубокий анализ показывает, что могут быть «виноваты» и другие факторы.

На вероятность возникновения той или иной причины конфликта оказывают влияние демографические характеристики работников (пол и возраст). Например, установлено, что для женщин более характерна тенденция к большей частоте конфликтов, связанных с их личными потребностями — заработной платой, распределением отпусков, премиями. Мужчины более предрасположены к конфликтам, связанным непосредственно с самой трудовой деятельностью — организацией труда, определенностью полномочий, функций и др. С увеличением возраста работников больший удельный вес начинают занимать конфликты, связанные с целевыми характеристиками их деятельности, одновременно сокращается число конфликтов, вызванных проблемами адаптации работников в трудовом коллективе — нарушением трудовой дисциплины, несоответствием требованиям, предъявляемым руководителем и т.д.

## 3. Процессуальные характеристики конфликта

Для руководителя, стремящегося реализовать принципы антикризисного управления организацией, очень важным является понимание того, что конфликт — это не спонтанное столкновение, а процесс, протекающий во времени и пространстве. Он не возникает ниоткуда. У него есть почва, на которой он развивается, есть участники, придерживающиеся противоположенных точек зрения, имеющие различные цели, интересы, суждения. Понимание процесса конфликта позволяет осознанно им управлять. Процесс конфликта состоит из четырех стадий (рис. 1.3).



*1.3. Процессы развития конфликта*

1. *Стадия возникновения конфликтной ситуации*

Конфликтная ситуация возникает тогда, когда интересы сторон вступают в противоречие друг с другом, однако открытого столкновения еще нет.

Конфликтная ситуация может складываться объ­ективно, помимо воли и желания будущих противоборствующих сторон, а может быть создана или намеренно спровоцирована одной' или обеими сторонами. Главная черта этой ситуации — возникнове­ние предмета конфликта. *Предмет конфликта* — это то основное противоречие, из-за которого и ради разрешения которого стороны вступают в борьбу.

Внешними признаками конфликтной ситуации является напря­жение отношений между сотрудниками, появление негативных ус­тановок, неадекватные ситуации, эмоциональные проявления и т. д. В процессе развития событий под влиянием объективных и субъек­тивных факторов конфликтная ситуация может исчезнуть, транс­формироваться в другую или перерасти в открытый конфликт.

2. *Стадия возникновения инцидента*

На этой стадии происходит какое-либо событие, которое является поводом для «взрыва» напряженной ситуации и столкновения оппо­нентов (субъектов конфликта). Повод для активизации деятельности противоборствующих сторон называется *инцидентом.* Инцидент может возникнуть целенаправленно или произойти случайно, быть как объективным, так и субъективным, т. е. существующим только в воображении конфликтующих сторон.

3. *Стадия кризиса в отношениях*

На этой стадии конфликтная ситуация, обостренная инциден­том, перерастает в конфликт. Наступает кризис в отношениях. Он может проявляться в открытой и скрытой формах.

Открытый конфликт — это явно выраженное столкновение сторон в виде спора, ссоры, агрессивных действий. В этом случае между оппонентами происходит разрыв отношений.

Скрытый конфликт характеризуется отсутствием явного противостояния. В этом случае противоборствующие стороны внешне могут сохранять видимость нормальных отношений, а для борьбы использовать скрытые способы воздействия друг на друга (интриги, действия «чужими руками» и др.).

4. *Стадия завершения конфликта*

На этой стадии конфликт каким-то образом разрешается. Завершение конфликта не всегда однозначно. Он может быть исчерпан в случае примирения или выхода из конфликта одной из сторон, а также пресечения и прекращения конфликта в ходе вмешательства третьих сил.

Другим, наименее желательным исходом процесса развития конфликта, является приобретение им затяжного характера. Это способствует появлению множества отрицательных последствий конфликта, в том числе — порождению новых конфликтных ситуаций.

Внутри каждой из стадий конфликт может развиваться как в конструктивном, так и в деструктивном направлении. При рациональном поведении руководителя и участников столкновения конфликт, проходя все этапы своего развития, может оставаться конструктивным, и негативные последствия будут сглажены.

Управленческие воздействия по урегулированию процесса конфликта, возможны на любой из стадий. Выбор времени и способа вмешательства руководителя в этот процесс зависит от многих факторов:

* причины конфликта;
* субъектов конфликта и их личностных психологических качеств;
* прогнозируемых последствий конфликта;
* умения и желания руководителя налаживать социальное взаимодействие и др.

Однако установлено, что если менеджер вмешивается в конфликт на начальной стадии его развития, то вероятность его разрешения достигает 90%, а на стадии кризиса в отношениях — только 5%.

Разрешением конфликта в полном смысле является устранение проблемы, породившей конфликтную ситуацию, и восстановление нормальных отношений между людьми.

## 4. Антикризисное управление конфликтами

В теории и практике управления конфликтами в производственных ситуациях известны две стратегии:

* предупреждение конфликтов;
* разрешение конфликтов.

Стратегия предупреждения конфликтов имеет своей целью создание таких производственных условий и психологической атмосферы в коллективе, при которой возможности возникновения конфликтов сведены к минимуму.

Реализация этой стратегии заключается в проведении разнообразных организационных и разъяснительных мероприятий, направленных на улучшение условий труда, создание рациональной информационной системы и структуры управления организацией, разработку обоснованных систем вознаграждения за результативный труд, обеспечение строгого соблюдения правил внутренней жизни, традиций и т. п.



*Рис.1.4. Этапы управления конфликтом*

Стратегия разрешения конфликтов имеет целью прекращение противоборства сторон и поиск приемлемого решения проблем. Реализация этой стратегии предполагает действия руководителя по анализу реальных конфликтов и определению методов их разрешения (см. рис. 1.4).

Различают организационно-структурные, административные и межличностные методы управления конфликтом.

*Организационно-структурные методы* связаны с проведением изменений в структуре организации. К ним относятся:

* четкое формулирование и разъяснение работникам их задач, прав, полномочий и ответственности. Это эффективный метод, предотвращающий возможные столкновения и помогающий «навести порядок», если конфликт уже получил свое развитие;
* использование координирующих механизмов. Это установление иерархии полномочий, в сложных организациях — введение в структуру управления специализированных интеграционных служб, задачей которых служит увязка целей различных подразделений (межфункциональных групп, целевых групп, межотдельческих совещаний и др.).
* установление общеорганизационных целей, формирование общих ценностей. Это объединяет работников организации, создает сплоченный коллектив и вероятность развития конфликтов значительно уменьшается. Повышению сплоченности коллектива и его «сработанности» способствует информированность всех сотрудников о стратегии, политике и перспективах развития организации и ее подразделений.
* разработка структуры поощрений, при которой исключается столкновение интересов различных работников и подразделений.

*Административные методы управления конфликтом* предполагают директивное вмешательство в его процесс. Например, для разъединения конфликтующих подразделений организации применяются административные меры, их разведение по ресурсам (целям, средствам). К этой группе методов относится решение конфликта на основе приказа руководителя или решения суда.

К межличностным методам управления конфликтом относятся:

уклонение, «уход от конфликта», подразумевающее, что человек старается быть нейтральным, находится в стороне от конфликта, чтобы не подвергаться стрессу.

В этом случае конфликт продолжает развиваться, а у оппонентов усиливается чувство раздражения, поскольку их несогласие с положением вещей игнорируется. При таком подходе в конфликте проигрывают обе стороны. Тем не менее уклонение, «уход» может быть вполне разумным шагом, если конфликт не затрагивает прямых интересов «уходящего» сотрудника и своим подчеркнутым неучастием он не способствует усилению напряжения. Уход от конфликта на практике может проявляться в следующих формах: молчание, демонстративное удаление, затаенный гнев, депрессия, игнорирование обидчика, едкие замечания по «их» поводу за «их» спиной; переход на «чисто деловые отношения», полный отказ от дружеских или деловых отношений с провинившейся стороной;противоборство, конкуренция — это попытка заставить принять свою точку зрения любой ценой, не учитывать мнение других участников конфликта.

 В качестве примера этого стиля можно привести следующие приемы: требование безоговорочного послушания, применение физического насилия, попытка перехитрить своих оппонентов,, перекричать их, требование согласия другой стороны во имя сохранения хороших отношений и т. д. Лицо, использующее такой стиль, обычно ведет себя агрессивно. В результате одна сторона, участвующая в конфликте, выигрывает, в другая проигрывает. Недостаток этого стиля в том, что он подавляет инициативу, создает вероятность того, что будут учтены не все важные факторы, поскольку принимается во внимание лишь одна точка зрения. Такое поведение человека в конфликтной ситуации создает о нем неблагоприятное впечатление, в коллективе.

 В то же время этот стиль разрешения конфликта может принести и положительные результаты. Например, в том случае, если определенное лицо, обладающее значительной властью, должно навести порядок ради всеобщего благополучия. Однако противоборство редко приносит долгосрочные результаты. Проигравшая сторона может не поддержать решение, принятое вопреки ее воле, или даже попытаться саботировать его. Тот, кто проиграл сегодня, завтра может отказаться от сотрудничества;

приспособление на деле означает подавление или сглаживание конфликта.

 В этом случае руководитель отказывается признать наличие конфликта и любой ценой пытается поддерживать хорошие отношения и коллективе. Он старается не выпустить наружу признаки напряженности путем призывов и уговоров типа: «не надо сердиться, это не имеет большого значения, мы все одна команда». При этом он делает вид, что все в порядке и продолжает действовать, будто ничего не происходит. В результате может наступить мир, но проблема, послужившая причиной конфликта, останется нерешенной. Эмоции загнаны внутрь, но они живут и накапливаются, и в конце концов это может привести к взрыву.

 Подавление конфликта может быть разумной тактикой, если противоречия незначительны и не могут повлечь за собой далеко идущих последствий. В этом случае ситуацию действительно лучше сгладить, чтобы не вносить напряженность во взаимоотношения в коллективе. Эта же тактика годится для случая, если оппоненты в данное время по какой-то причине не готовы к спокойному, конструктивному диалогу или если желательно во что бы то ни стало сохранить добрые отношения. В пользу этого стиля говорит и тот факт, что конфликты иногда сами разрешаются только за счет того, что люди продолжают поддерживать хорошие отношения;

разрешение конфликта через компромисс означает такое поведение, когда умеренно учитываются интересы каждой из сторон, т. е. для каждой из сторон принимаемое решение будет непроигрышным.

 Способность к компромиссу — это ценное качество, которое сводит к минимуму недоброжелательность и часто дает возможность быстро разрешить конфликт. Но если компромисс возникает слишком быстро и просто, это может повлиять на качество принимаемого решения, ибо в этом случае скорее всего проблема детально не прорабатывается. Она решается как арифметическая задача: поделить что-то поровну, «по справедливости». При этом не проводится тщательный анализ других возможных вариантов решения. И хотя это, безусловно, уже достижение в разрешении конфликтной ситуации, но для каждой из сторон «поровну» может быть не лучшим вариантом;

разрешение конфликта через сотрудничество означает признание различий во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти решение, приемлемое для всех сторон.

Во многих случаях каждый участник может выиграть что-то. Здесь вместо положения: «Я должен выиграть и поэтому я должен помешать тебе выиграть» — действует другое положение: «Я хочу выиграть и хочу, чтобы ты тоже выиграл». Преимущество такого подхода в том, что улучшаются взаимоотношения людей, а конфликт не имеет отрицательных последствий. Кроме того, если выигрывают обе стороны, то они склонны поддержать и реализовать принятое решение.

При разрешении конфликтов на практике можно пользоваться любым из описанных стилей. Разумеется, общими рекомендациями невозможно разрешить конкретные разногласия. Действия как руководителей, так и других членов трудового коллектива будут зависеть от конкретной ситуации, подход к разрешению конфликта в каждом случае будет индивидуальным. Но знания из области управления конфликтом должны помочь менеджерам перейти от конфронтационного мышления к истинному сотрудничеству.

Заключение

В заключение работы необходимо отметить ключевое значение антикризисного управления персоналом как тип управления персоналом, способного предвидеть и предварять кризисы, смягчать их течение, устранять отрицательные последствия и пре­вращать их в позитивные изменения, является важнейшим факто­ром современного развития менеджмента персонала и экономических отношений в целом.

Антикризисное управление — не печальная необходимость ис­правления накопленных ошибок или горькая расплата за них, это объективная потребность управления, ориентированного на разви­тие, своевременное реформирование экономики, анализ будущего в настоящем, оценка взаимодействия природы и деятельности чело­века.

Антикризисное управление представляет собой не только опре­деленную систему, в признаках, параметрах и показателях которой оно выражается. В антикризисном управлении, понимании его необ­ходимости отражается характер и особенности профессионального сознания менеджера. Это структура знаний, система ценностей, ис­следовательский потенциал, практический опыт, мироощущение, человеческий фактор поведения, перспективное мышление, непре­рывное образование.

В условиях кризиса действенным средством решения обострившихся социально-экономических проблем и регулирования противоречий между наемным трудом, работодателем и государством является социальное партнерство. Социальное партнерство, по выражению французских социологов, означает переход от «конфликтного соперничества» к «конфликтному сотрудничеству». При этом жесткое противостояние работников и работодателей остается, но оно исключает разрушительные насильственные действия и ведется в рамках добровольной договорной основы.

Современное антикризисное управление в России помимо всего прочего нуждается в менеджерах, имеющих специальную подготовку и определенный набор личностных качеств. Сегодня такие специа­листы называются арбитражными управляющими. Они готовятся для работы в экстремальных условиях кризиса, банкротства и санации предприятий. Подготовка таких специалистов требует новых подходов в технологии и организации учебного процесса. Необходимы знания в области экономики, права, психологии, естественных наук, а также освоение приемов поведения в экстремальных ситуациях.

Наличие специалистов является важным фактором антикризисного управления. Однако любому менеджеру должны быть присущи качества и приемы управления в критических ситуациях. Чем сложнее управление, тем важнее становится способность менеджера предвидеть и предполагать возможность кризиса, готовность к его преодолению. И эти качества должен воспитывать и развивать в себе каждый менеджер.

Список литературы:

1. Антикризисное управление: Учебник / Под ред. Э.М. Короткова. М.: ИНФРА-М, 2003
2. Чумак В.Г. Менеджмент персонала. Учебное пособие. – Ростов н/Д: Феникс, 2003
3. Коротков Э.М. Концепция менеджмента: Учебное пособие.- М.: ИНФРА-М, 2001
4. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. - М.: ИНФРА-М,2000.
5. Теория и практика антикризисного управления. Учебник / Под ред. С.Г. Беляева и В.И. Кошкина. М.: ЮНИТИ, 2001
6. Антикризисное управление производством и персоналом. Учебное пособие. / Под ред. Шепеленко Г.- М.: 2002
7. Кошкин В.И. Антикризисное управление. Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2000
8. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник.- М.: Гардарики, 2002