



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУММАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГУ»)

Профессионально-педагогический институт
Кафедра экономики, управления и права

«Совершенствующие системы управления конфликтами в современной
организации»

Выпускная квалификационная работа
по направлению 38.03.02.-Менеджмент

Направленность «Управление человеческими ресурсами»

58,6 % авторского текста

Работа *рецензия* к защите
рецензия/рецензия

«*15*» *04* 20*17*г.

зав. кафедрой *З.З.И.*

(название кафедры)

ФИО Рецензента

Выполнила:
студентка группы ЗФ-409-114-4-1-Мг
Жучко Валерия Эдуардовна

Научный руководитель:
кандидат педагогических наук,
доцент Корнеев Дмитрий Николаевич

Челябинск
2017 год

Оглавление:

Введение	7
Глава 1. Теоретические основы управления конфликтами в современной организации	12
1.1. Сущность и типология конфликтов.....	12
1.2. Причины возникновения конфликтов и пути их управления.....	20
Вывод по первой главе.....	33
Глава 2. Экспериментальная работа по совершенствованию системы управления конфликтами в магазине «Океан»	35
2.1. Характеристика магазина «Океан».....	35
2.2. Разработка и реализация практических рекомендаций по совершенствованию системы управления конфликтами в магазине «Океан».....	40
2.3. Анализ результатов экспериментальной работы по совершенствованию системы управления конфликтами в магазине «Океан».....	68
Вывод по второй главе.....	91
Заключение	97
Глоссарий	107
Библиографический список	109
Приложение	114

Введение

Актуальность темы. Выбор темы квалификационной работы не был случайным, изучение и управление конфликтами в современной организации представляет большой интерес для нас как будущих менеджеров.

Проблема социального конфликта всегда была актуальна для любого общества. Однако в России на всех этапах развития конфликты оказывали не просто заметное, а, как правило, решающее влияние на историю. Войны, революции, борьба за власть, борьба за собственность, межличностные и межгрупповые конфликты в организациях, убийства, бытовые конфликты, самоубийства, как способы управления внутри личностными конфликтами – основные причины гибели людей в нашей стране. Конфликт был, есть и, в обозримом будущем, будет решающим фактором, влияющим на безопасность России и ее граждан.

Конфликт является неотъемлемым элементом функционирования любого общества, а значит и современной организации, поэтому для успешного ведения управленческой деятельности необходимо понимать природу этого социального явления и управлять им на практике, разрешая его.

Наиболее перспективно управление конфликтами на ранних стадиях, и, прежде всего на стадии зарождения. Признаками зарождения конфликтной ситуации могут быть: холодность в отношениях, двусмысленные высказывания с подтекстом или намеком, отчуждение сотрудника или группы, повторяющаяся горячность, затянувшееся выяснение отношений. Руководитель обязан обращать внимание на каждый такой штрих и незамедлительно принимать соответствующие меры.

Важным условием управления конфликтными ситуациями является здоровый нравственно-психологический климат в коллективе. Для него характерны: уважение достоинства личности, самокритичность, доброжелательность, ритмичность и планомерность труда, высокий авторитет руководителя. Здоровый нравственно-психологический климат создает

комфортную обстановку творчества и взаимопонимания. Его основы закладываются во взаимоотношениях руководителя и подчиненных сотрудников.

Избежать многих конфликтных ситуаций и сохранить нацеленность на решение основных задач деятельности можно при создании эмоционально стабильной обстановки, обстановки уважения профессиональной компетентности и достоинства личности каждого сотрудника. Во всех конфликтных ситуациях, прежде чем принимать решительные меры, необходимо попытаться понять причины возбужденного состояния собеседника и постараться успокоить его.

В организациях конфликты могут иметь конструктивные и деструктивные начала. Многое зависит от того, как конфликт управляется. Разрушительные последствия возникают, когда конфликт либо очень мал, либо очень силен. Конструктивная сторона проявляется, когда конфликт достаточен для мотивации людей. Обычно, в целях, объективно обусловленных характером выполняемой работы. Развитие такого конфликта сопровождается более активным обменом информацией, согласованием различных позиций и желанием понять друг друга.

В зависимости от того, насколько эффективным будет разрешение конфликта, его последствия станут конструктивными или деструктивными, что повлияет на возможность будущих конфликтами, устранит причины конфликтами или создаст их.

Ключевая роль конфликтами в жизни отдельного человека, семьи, коллектива, государства, общества в целом вызывает необходимость создания и развития специальной науки, занимающейся изучением, прогнозированием, регулированием и разрешением конфликтами.

В настоящее время можно выделить весомый вклад в изучение проблемы шестнадцати частных конфликтологических наук: психологии, социологии, социобиологии, технических наук, физики, математики, филологии, экономики, военных наук, географии, искусствоведения, медицины, истории, педагогики, политологии, правоведения.

Именно их объединенные усилия могут сыграть конструктивную роль в реформировании российского общества: помочь руководителям всех уровней

принимать менее конфликтные решения; научить каждого человека более конструктивно вести себя в различных социальных конфликтах; сохранить здоровье, благосостояние и даже жизнь миллионам россиян.

Последствия конфликтами между руководителем и персоналом не всегда однозначны. Конфликт может привести как к улучшению функционирования организации в целом (ее отделов в частности), так и к распаду организационной структуры, прекращению деятельности организации (в соответствие с ее целями и задачами).

Проблема исследования заключается в такой организации жизнедеятельности работников, которая исключает или сводит до минимума вероятность возникновения конфликтами между ними. Управление конфликтами это – создание таких условий деятельности и взаимодействия людей, которые минимизировали бы вероятность возникновения или деструктивного развития противоречий между ними.

Первая работа в данной области была опубликована в 1924 году. Ее авторы – П.О. Гриффин и М.И. Могилевский. Она носила в большей степени социологический характер и посвящена трудовым конфликтам, а также порядку их управления. Однако лидирующее положение в отечественной конфликтологии занимает психология. В западной конфликтологии наибольшее количество исследований проведено социологами. К первым представителям зарубежных исследователей конфликта относятся З. Фрейд, А.Адлер, У. Мак-Дугал, К. Лоренц, К. Левин, Р.Фишер, Г.Спенсер, Г.Зиммель, Т. Парсонс и др.

Актуальность и проблема исследования обусловили выбор **темы нашей квалификационной работы: «Совершенствование системы управления конфликтами в современной организации».**

Поэтому, **целью исследования** является разработка и реализация практических рекомендаций по совершенствованию системы управления конфликтами в современной организации.

Объект исследования: управление конфликтами в современной организации.

Предмет исследования процесс управления конфликтами в современной организации.

В соответствии с поставленной целью, считаем необходимым, выделить следующие **задачи**:

1. Изучить специальную литературу по проблемам управления конфликтами в современной организации.
2. Рассмотреть сущность, структуру и причины возникновения конфликтов в современной организации.
3. Выявить наиболее эффективные приемы и методы по управлению конфликтами в современной организации.
4. Разработать практические рекомендации по совершенствованию системы управления конфликтами в ООО «Океан».
5. Проанализировать полученный результат.

Методологической основой исследования являются труды по психологии (З. Фрейд, А.Адлер, У. Мак-Дугал, К. Лоренц), по управлению конфликтами (Уткин Э.А., Чумиков А.Н., Шаленков В.П., Шейнов В.П.).

Методы исследования:

- Метод изучения конфликтной ситуации;
- Метод сбора материала для совершенствования системы управления конфликтами в ООО «Океан»;
- Метод беседы и анкетирования работников ООО «Океан»;
- Метод сравнения эффективности при разработке практических рекомендаций.

База исследования магазин«Океан» - общество с ограниченной ответственностью «ОПТ Бизнес», учреждённое несколькими физическими лицами, находящееся по адресу: г. Магнитогорск, пр. К.Маркса 102, предприятие является юридическим лицом. Зарегистрировано администрацией Правобережного района г. Магнитогорска 7 марта 2000г. за № 225.

Практическая значимость исследования заключается в разработке и реализации практических рекомендациях по совершенствованию системы

управления конфликтами на примере магазина «Океан», которые могут быть использованы в практике работы других организаций.

Структура исследования. Исследовательская работа состоит из: введения, двух глав, заключения, глоссария, списка используемой литературы.

Глава 1. Теоретические основы управления конфликтами в современной организации

1.1. Сущность и типология конфликта

Каждый в своей жизни неоднократно сталкивался с таким социальным феноменом, каким является конфликт. Что же включает это емкое понятие.

Конфликт (от лат. Conflictus–столкновение) – это столкновение противоположных интересов (целей, позиций, взглядов, мнений и др.) на почве соперничества; это отсутствие взаимопонимания по различным вопросам, связанное с острыми эмоциональными переживаниями [38,с.18].

Понятие конфликта используется чрезвычайно широко и в разных контекстах – идет ли речь о вооруженных столкновениях, служебных разногласиях или семейной ссоре. При всем различии этих ситуаций у них, следовательно, есть нечто общее, позволяющее рассматривать их как конфликтные.

Существенные отличия в понятиях вызваны спецификой того предмета, который представители различных наук выбирают в общем объекте исследования, - конфликте [3,с.55].

Для всех наук, изучающих конфликт, можно предложить следующий вариант понятийно-категориальной схемы его описания, включающей одиннадцать основных категориальных групп: сущность; классификация; структура; функции; динамика; эволюция; генезис; системно-информационное описание; предупреждение; завершение конфликта; диагностика и исследование.

Конфликт как объект исследования обладает в принципе бесконечным числом характеристик. Лишь очень незначительная часть из них имеет существенное значение для решения конкретной задачи [4,с.37].

Для того чтобы оценить эти характеристики, необходимо, во-первых, знать их, во-вторых, обладать методами и методиками их оценки, в-третьих, иметь персонал, владеющий такими методиками [3,с.55].

Конфликты относятся к тому классу явлений, для исследований которых разработан системный подход. Само понятие «система» (от греч. – целое,

составленное из частей, соединение) обозначает целое, составленное из элементов, находящихся в отношениях друг с другом, и образует определенную целостность, единство [3,с.45].

Конфликт наряду с тем, что он является системой, представляет собой и процесс.

Структура конфликта понимается как совокупность устойчивых связей конфликта, обеспечивающих его целостность, тождественность самому себе, отличие от других явлений социальной жизни, без которых он не может существовать как динамически взаимосвязанная целостная система и процесс.

Кроме понятия «конфликт» часто используется и «конфликтная ситуация» - фрагмент конфликта, цельный эпизод его развития. Поэтому структура конфликта может рассматриваться и как структура конфликтной ситуации.

В структуру конфликтной ситуации входят несколько основных элементов.

1. Участники конфликта– лица, чья степень участия в конфликте различна: от непосредственного противодействия до опосредованного влияния на ход конфликта. Выделяют несколько групп участников [8,с.67].

Основные участники конфликтаили противоборствующие силы – это те субъекты конфликта, которые непосредственно совершают активные (наступательные или защитные) действия друг против друга. Некоторые авторы вводят такое понятие, как «оппонент», что в переводе с латинского означает возражающий, противник в споре.

Группы поддержки. Практически всегда в любом конфликте за оппонентами стоят силы, которые могут быть представлены отдельными индивидами, группами и т. д [8,с.75].

Другие участники. В данную группу входят субъекты, которые оказывают эпизодическое влияние на ход и результаты конфликта (подстрекатель, организатор и др.)

2. Информационные моделиконфликтной ситуации у основных и второстепенных участников конфликта [8,с.79].

3. Предмет конфликта – это объективно существующая или воображаемая проблема, лежащая в основе конфликта. Это то противоречие, из-за которого и ради управления которого стороны вступают в противоборство.

4. Объект конфликта рассматривают как причину, повод к конфликту. Объектом конфликта может быть материальная (ресурс), социальная (власть) или духовная (идея, норма, принцип) ценность, к обладанию или пользованию которой стремятся оба оппонента. Борьба отражает стремление сторон разрешить это противоречие. В ходе конфликта она может затухать и обостряться. Так же ведет себя и противоречие. Однако проблема конфликта остается неизменной, пока противоречие не разрешится.

5. Микро- и макросреда. При анализе конфликта необходимо выделять условия, в которых находятся и действуют участники конфликта, т.е. микро- и макросреду, в которой возник конфликт. Такой подход позволяет рассматривать конфликт не как изолированную систему, а как социальную ситуацию. В нее включаются не только ближайшее окружение личности, но и социальные группы, представителем которых является данный индивид. Чтобы стать объектом конфликта, элемент материальной, социальной или духовной сферы должен находиться на пересечении личных, групповых, общественных или государственных интересов субъектов, которые стремятся к контролю над ним [8, с.95].

В конфликте достаточно часто сложно выявить истинные мотивы оппонентов, так как они в большинстве случаев скрывают их от окружающих, предъявляя в позициях и декларируемых целях мотивировку участия в конфликте, которая в значительной мере отличается от первичных мотивов или вовсе не имеет ничего общего с ними.

Мотивы сторон – это побуждения к вступлению в конфликт, связанные с удовлетворением оппонента; совокупность внешних и внутренних условий, вызывающих конфликтную активность субъекта [9, с.112].

Базисным побудителем активности оппонента в конфликте являются его потребности. Это состояния субъекта, создаваемые испытываемой оппонентом

нуждой в объектах, необходимых для его существования и развития, выступающих источником его активности. Потребности присущи как отдельному индивиду, так и социальным группам, обществам и государствам [3,с.85].

Анализ причин поведения сторон в конфликтах показывает, что они сводятся к стремлению удовлетворить свои **интересы**, представляющие собой осознанные потребности, которые обеспечивают его направленность на объект конфликта и способствуют реализации его конфликтного поведения.

Близки к интересам оппонентов и ценности, которые они могут отстаивать в конфликте. Это могут быть общечеловеческие ценности (например, истинность суждения, идеи, справедливость решения), ценности, выраженные в каком-то конкретном произведении искусства, а также личностные ценности (чувство собственного достоинства, честь, самооценка и т.п.) [9,с.118].

Мотивы индивида или группы не возникают сами по себе и часто определяются ситуацией, условиями, в которых он (они) находится. Зачастую протекающие в обществе социально-дезорганизирующие процессы деформируют общественное сознание, которое реализуется и преломляется через потребности и, следовательно, через цели, поступки и действия конкретных людей и групп [3,с.85].

Мотивы противодействующих сторон конкретизируются в их целях. Цель – это осознанный образ предвосхищаемого результата, на достижение которого направлены действия человека. Целью субъекта в конфликте является его представление о конечном результате конфликта, его предвосхищаемый полезный (с точки зрения личности или общественной, групповой значимости) результат. Можно выделить стратегические и тактические цели оппонентов. Нередко основная цель оппонента – овладение объектом конфликта, ей подчинены тактические цели. В зависимости от развития конфликта эта основная цель может быть заменена на другую (нанесение максимального ущерба оппоненту – материального, морального, психологического), которая в начале конфликта выступала как цель-средство [9,с.123].

Видимая часть устремлений человека, социальной группы в конфликте – позиция. Это система отношений оппонента к элементам конфликтной ситуации, совокупность фактических прав, обязанностей и возможностей оппонента, реализующихся в конкретной ситуации в общении, поведении и деятельности. Позиция характеризуется, с одной стороны, динамичностью и гибкостью, с другой – относительной устойчивостью [3, с.85].

Сложность выявления истинных мотивов объясняется тем, что оппоненты в большинстве случаев предъявляют мотивировку участия в конфликте, которая отличается от первичных мотивов.

Проблема типологии конфликтами всегда будет занимать одно из центральных мест в анализе конфликтных ситуаций, поскольку это имеет теоретическое и практическое значение. Дело в том, что методы регулирования конфликтных ситуаций очень часто напрямую зависят от типа конфликта. Он может изначально задать стратегию и тактику регулирования конфликтной ситуации, способы поведения и формы борьбы, избираемые субъектами – сторонами конфликта [27, с.49].

При разработке типологий их авторы делят конфликты по разным основаниям – по числу участников, степени остроты, широте конфликтного взаимодействия, скорости протекания, объектам, целям и т.д. [31, с.91].

Не останавливаясь детально на каждой из существующих сегодня многочисленных классификаций конфликтами, отметим лишь те из них, которые касаются, прежде всего, конфликтами в организациях. Так, в зависимости от количества и уровня участников конфликты делятся на:

- внутриличностные, т.е. индивидуальные конфликты, характеризующиеся столкновением несовместимых и примерно равных по силе потребностей, интересов и мотивов, а также выполняемых человеком ролей (ролевой конфликт), например, ролей заботливой жены и матери, с одной стороны, и эффективного менеджера – с другой; высококвалифицированного специалиста и исполнителя неадекватного этой роли производственного задания;
- межличностные, т.е. конфликты между отдельными людьми;

- конфликты между личностью и группой;
- межгрупповые, т.е. конфликты, сторонами которых являются группы различных уровней: от небольших неформальных до крупных организаций и даже государств [31,с.97].

В классификациях (типологиях) по ранговым различиям конфликты подразделяются на конфликты между равными по рангу участниками (горизонтальный конфликт), например, между двумя рядовыми сотрудниками отделов; между нижестоящими и вышестоящими на социальной лестнице субъектами (вертикальный конфликт), например, конфликт между руководителем и подчиненными. К вертикальным конфликтам примыкают конфликт между целым и частью, например, между отдельным работником и остальной группой или между отдельной группой и всей организацией; к горизонтальным – линейно-функциональный конфликт, характеризующий отношения между линейным руководством и специалистами [38,с.62].

В зависимости от количества причин выделяются однофакторные, когда в основе конфликта лежит одна причина, и многофакторные конфликты, возникающие в силу двух и более причин, а также кумулятивные конфликты, когда несколько причин накладываются одна на другую, и это приводит к резкому усилению интенсивности конфликта.

По сферам проявления различают канализируемые конфликты предполагающие ограниченность сферы соперничества и активности участников, эскалирующие конфликты, характеризующиеся неограниченным и расширяющимся спектром конфликтного взаимодействия. Конфликты, относящиеся ко второй из этих разновидностей, плохо поддаются управлению и влекут за собой наиболее разрушительные последствия [38,с.75].

В рамках типологий, составленных, исходя из временных параметров, конфликты делятся на единичные, периодические и частые, а также на скоротечные и длительные, затяжные. В зависимости от форм проявления различают открытые, с явно выраженными агрессивными действиями, и скрытые

(латентные), характеризующиеся отсутствием такого рода действий и косвенным, закамуфлированным противоборством [32,с.46].

Типологии, построенные на основе такого критерия, как отношение к целям организации, разделяют конфликты с преимущественно позитивной направленностью, конфликты с позитивно-негативной направленностью и конфликты с негативной направленностью. Первые возникают при совпадении или близости целей участников конфликта с целями организации. Таков, например, конфликт между сторонниками различных путей рационализации производства [32,с.48]. Конфликты второго типа, т.е. с позитивно-негативной направленностью, характеризуются несовместимостью целей одной из сторон с целями организации, которые отстаивает вторая сторона. Примером может служить конфликт между руководителем и неформальной группой, препятствующей превышению работниками средней нормы выработки. Конфликты третьего типа, т.е. с негативной направленностью, отличаются несовместимостью целей обеих сторон с целями организации. К ним относится, например, борьба двух ведомств за получение дополнительных ставок и финансирования при наличии излишне раздутых штатов и не загруженного работой персонала [32,с.54].

Помимо общих классификаций касающихся конфликтами в организациях существуют частные типологии. Они охватывают часть объектного поля конфликтологии, связанную с одним из типов конфликтами, например это могут быть причинно-мотивационные связи. Н.В.Гришина в результате изучения производственных конфликтами выделила конфликты как реакцию на: препятствие к достижению основных целей трудовой деятельности; препятствие к достижению вторичных целей, имеющих личный характер; поведение, не соответствующее принятым нормам отношений, и поведение людей в совместной трудовой деятельности, не отвечающее их ожиданиям; личные конфликты, возникающие в силу личных особенностей членов коллектива [3,с.64].

В конфликтологии существует несколько видов, также как и классификаций стратегий поведения личности. Конфликтное поведение, прежде всего, состоит из

противоположно направленных действий участников конфликта, в которых реализуются процессы в мыслительной, эмоциональной и волевой сферах оппонентов. Чередование взаимных реакций, направленных на реализацию интересов каждой стороны и ограничение интересов оппонента, составляет видимую социальную реальность конфликта. Поскольку действия оппонентов в конфликтной ситуации в большой степени влияют друг на друга, а также вытекают из предыдущих действий оппонента, т.е. взаимообуславливаются, то в любом конфликте они обязательно приобретают характер взаимодействия [25,с.116].

Стратегия поведения в конфликте рассматривается как ориентация личности (группы) по отношению к конфликту, установка на определенные формы поведения в ситуации конфликта [3, с.72].

В основе выделения стратегий лежит концепция о «силовом поле», т.е. определяющей мотивации руководителя, ориентированного либо на решения стоящих перед ним задач, например на производство, либо на человека-производителя. Первая «силовая линия» (на производство) ведет к максимально высоким объемам прибыли и рассматривается как напористость. Вторая – направлена на человека, на то, чтобы условия труда в наибольшей степени отвечали его потребностям и запросам. Она рассматривается как кооперативность[3,с.80].

Соперничество(конкуренция) заключается в навязывании другой стороне предпочтительного для себя решения.

Сотрудничество(проблемно-решающая стратегия) позволяет осуществить поиск такого решения, которое удовлетворяло бы обе стороны.

Компромисс предполагает взаимные уступки в чем-то важном и принципиальном для каждой из сторон.

Приспособление(уступка) ориентируется на понижении своих стремлений и принятии позиции оппонента [3,с.83].

При избегании(бездействии) участник находится в ситуации конфликта, но без всяких активных действий по его разрешению.

Как правило, в конфликте мы не встретим случаев, когда используется только лишь одна стратегия. Скорее можно говорить о доминировании одной из них. И достаточно часто можно сталкиваться с целыми комбинациями стратегий. В значительной части конфликтами по вертикали в зависимости от обстановки оппоненты меняют стратегию поведения, причем подчиненные идут на это в полтора раза чаще, чем руководители – 71% и 46% соответственно. Порой конфликт начинается с кооперативного поведения, однако при его неудаче в ход пускается соперничество, которое может также оказаться неэффективным [37,с.64].

Соперничество – наиболее часто применяемая стратегия (более чем в 90% конфликтами). Собственно конфликт и заключается в противоборстве, поэтому личность или группа идут на конфликт, не имея других способов договориться с оппонентом. Соответственно тактические приемы соперничества наиболее разнообразны и в большей степени совершенствовались [3,с.131].

1.2. Причины возникновения конфликтов и пути их управления

Проблема взаимоотношений руководителя и подчиненных актуальна для науки и практики. В центре внимания находятся вопросы эффективности управления, стиля руководства, авторитета руководителя, оптимизации социально-психологического климата в коллективе. Все они зависят от оптимизации отношений в звене «руководитель-подчиненный», т.е. от конфликтами по «вертикали» [3, с.157].

Среди причин конфликтности отношений руководителя и подчиненного выделяют объективные и субъективные.

Объективные причины конфликтами.

1. Субординационный характер отношений. Существует противоречие между функциональной (официальной, формальной) и личностной (неофициальной, неформальной) сторонами отношений руководителя и подчиненного, что порождает конфликты.

2. Деятельность в системе «человек-человек» конфликтогенна по своей природе.

3. Большая часть конфликтами по вертикали детерминирована предметно-деятельностным содержанием межличностных отношений (около 96% конфликтами между руководителем и подчиненными).

4. Частота возникновения конфликтами по вертикали связана с интенсивностью совместной деятельности оппонентов.

5. Наиболее конфликтно звено «непосредственный руководитель – подчиненный»: на него приходится более 53% конфликтами [5,с.56].

6. Разбалансированность рабочего места. Рабочим местом называют совокупность функций и средств, достаточных для их выполнения. Функции должны быть обеспечены средствами и не должно быть средств, не связанных с какой-либо функцией. Обязанности и права должны быть взаимно уравновешены.

7. Рассогласованность связей между рабочими местами в организации.

8. Сложность социальной и профессиональной адаптации руководителя к должности управленца.

9. Недостаточная обеспеченность по объективным условиям управленческих решений всем необходимым для их реализации [5,с.59].

Субъективные причины.

Управленческие причины: неоптимальные и ошибочные решения; излишняя опека и контроль подчиненных со стороны руководства; недостаточная профессиональная подготовка руководителей; низкий престиж труда управленцев среднего и низшего звеньев; неравномерность распределения служебной нагрузки среди подчиненных; нарушения в системе стимулирования труда [5,с.63].

Личностные причины: низкая культура общения, грубость; недобросовестное исполнение своих обязанностей подчиненными; стремление руководителя утвердить свой авторитет любой ценой; выбор начальником неэффективного стиля руководства; отрицательная установка руководителя по отношению к подчиненному и наоборот; напряженные отношения между руководителями и подчиненными; психологические особенности участников взаимодействия

(повышенная агрессивность, эмоциональная неустойчивость, тревожность, завышенная самооценка, акцентуации характера и т.д.) [5, с.67].

Чаще всего непосредственным участником конфликтного противостояния руководитель становится в тех ситуациях, когда нарушает служебную этику, отступает от норм трудового законодательства или допускает несправедливую оценку работы и поведения подчиненных [16,с.407].

К нарушениям служебной этики относятся такие негативные свойства, как грубость, высокомерие и неуважение, высказываемое людям; невыполнение обещаний и любой обман; злоупотребление своим положением, утаивание невыгодной для себя информации, нетерпимость к мнению других, отличающемуся от собственного, и т.п. Эти качества преимущественно присущи людям с деформированной волей, плохо воспитанным, не владеющим навыками элементарной культуры общения, склонным к принуждению достоинства подчиненных, к зажиму критики в свой адрес.

Такие люди вполне намеренно, осознанно «забывают», а подчас действительно не ведают, что ложь и обман, чванство и спесь – пороки, унижающие человеческое достоинство, продукт скверного характера и беспомощного ума, проявление безудержного самомнения и предельного нарциссизма. Нередко бывает так, что человек заполучив руководящий пост, утрачивает сдержанность и скромность, в общении с подчиненными срывается на брань, выходит из себя, впадает в раж, ищет «козлов отпущения», чтобы оправдать свои промахи и ошибки [17,с.114].

Иной руководитель, ослепленный эмоциями, повышенной раздражительностью, остается глухим к предостережениям тех людей, которые известны своей мудростью. Он не считается с широко распространенным мнением о том, что крепкие слова не могут быть сильными аргументами, что злость – это своего рода слабодушие, что неразумное, с излишней холодностью сказанное слово может уязвить собеседника, вызвать у него смятение и огорчение. Резкие выражения, злословие и насмешки, сокрытие истины, напыщенность противопоставлены руководителю, как и вообще деловому человеку

[17,с.117]. Они отравляют его общение с подчиненными и партнерами, мешают расположению к себе, порождают неприязнь и враждебность, а в конечном счете мешают найти «общий язык» с оппонентами – язык ведущий к взаимопониманию и сотрудничеству [17,с.118].

Те конфликты, что связаны с отступлениями от КЗоТа Российской Федерации, обнаруживают, с одной стороны, правовую неграмотность, а с другой – попытки некоторых руководителей (особенно из числа недобросовестных предпринимателей) обойти закон, проявить самовольство. К примеру, часто допускается несоблюдение существенных требований ст.33 КЗоТ – о расторжении трудового договора (контракта) по инициативе администрации.

Указанная статья устанавливает не только случаи, когда может быть расторгнут трудовой договор (контракт), но и порядок, который должен неукоснительно соблюдаться. Так увольнение по инициативе работодателя при ликвидации предприятия (учреждения, организации), сокращения численности или штата работников, при обнаружившемся несоответствии работника занимаемой должности или выполняемой работе вследствие недостаточной квалификации, либо состояния здоровья, препятствующих продолжению данной работы, а также при восстановлении на работе работника ранее выполнявшего эту работу, допускается, если невозможно перевести работника (с его согласия) на другую работу [59,с.47].

На практике же руководители нередко подписывают приказ или распоряжение об увольнении, не интересуясь тем, предлагалась ли увольняемому другая, подходящая ему работа. Бывает, что подобные нарушения закона минуют комиссии по трудовым спорам. Тогда, если возникает конфликт, уволенный обращается в суд и тот без специального разбирательства восстанавливает его в прежней должности, поскольку было допущено явное отступление от трудового законодательства.

Конечно, индивидуальные трудовые споры возникают и по другим статьям КЗоТ. Суды оказываются в прямом смысле завалены делами по такого рода

конфликтам, которые занимают в нынешнем российском судопроизводстве более трети общегражданских дел [59,с.64].

Среди участников дискуссий о внесении изменений в Трудовой кодекс немало сторонников того, чтобы отменить обязательное на сегодня предупреждение о предстоящем увольнении работника, переходить всецело на контрактную форму найма, срочные трудовые договора и соглашения о подряде, освободиться от каких-либо обязательств по отношению к работникам, включая глав многодетных семей, матерей-одиночек, инвалидов, в том числе получивших увечье или профессиональное заболевание на данном предприятии. Против подобных намерений решительно возражают те, кто считает, что и впредь должен сохраниться строгий государственный надзор за работодателями, подкрепленный социальным контролем со стороны профсоюзов и других объединений трудящихся, чтобы никто не позволял себе своевольничать, избегать дополнительных забот о соблюдении законов, регулирующих трудовые отношения, без разбора сваливать все беды на нерадивость, лень и пьянство наемных работников [59,с.71].

Современно мыслящий, образованный предприниматель, имеющий к тому же представление об этических нормах, знает, что Всеобщей декларацией прав человека провозглашено: каждый человек имеет право на труд, на свободный выбор работы, на справедливые и благоприятные условия труда и на защиту от безработицы; каждый человек без какой-либо дискриминации, имеет право на равную оплату за равный труд; каждый работающий имеет право на справедливое и удовлетворительное вознаграждение, обеспечивающее человеку достойное существование для него самого и его семьи. Эти общепризнанные принципы и нормы международного права вошли составной частью в Конституцию РФ и ею гарантируются [59,с.74].

Несправедливость со стороны руководителя в оценке работы и поведения своих подчиненных проявляется, в частности, в практике применения поощрений и наказаний, установления должностных окладов и размеров дополнительных

выплат, заполнения вакансий за мнимые ошибки, попытках скрыть неприятную информацию, пренебрежении убедительными документами [59,с.76].

Взятые из жизни примеры подтверждают, что необъективность руководителя, вызывающая конфликт, может быть следствием как заниженной, так и завышенной оценки деятельности и поведения подчиненных сотрудников. Среди типичных ошибок завышения оценки называются дружеское расположение на основе неформального общения, желание прослыть добрым и великодушным, предпочтение лично симпатичным людям и т.п. Занижение же оценок оказывается возможным в результате преднамеренного стремления к наказанию, личной антипатии или «шлейфа» плохой репутации, неумелость сотрудника эффектно представить выполненную работу и др. [14,с.97].

Вместе с тем известно, что работники любой организации или учреждения, как правило, весьма чувствительны к суждениям о своей деятельности, болезненно воспринимают ограничение самостоятельности и попираание интересов. Они негативно реагируют на раздачу привилегий только тем, кто «по нраву» начальству. Их раздражают нравоучения и тем более отчитывания. Вызывает возмущение и протест, когда критика, даже справедливая, что называется за дело, переходит на личности, задевая самолюбие и здоровое честолюбие человека [6, с.200].

Задача отыскания истинной причины конфликта не относится к числу простых. Она требует хорошего знания не только тех людей, с которыми приходится сотрудничать, будь то в трудовом коллективе или политической организации, но и психологии людей, проявляющейся в их поступках, и в их личностно-эмоциональной сфере, и в их способах общения с другими (внимательное отношение к выражениям собеседника или нежелание выслушать встречные доводы, спокойствие и четкость употребляемых выражений или излишняя горячность и многословие и др.). К тому же, чтобы правильно определить истинную причину конфликта, важно установить, кому выгодно возникновение и развертывание конфликтной ситуации.

Если причина конфликта определена, верно, то становится более ясной и понятной конфликтная ситуация, а, следовательно, в таком случае легче определить наиболее приемлемые способы по ее устранению [4, с.317].

Рассмотрим приемы и методы по управлению конфликтами между персоналом и руководителем.

Практика показывает, что бесконфликтному взаимодействию руководителя с подчиненными способствуют следующие условия: психологический отбор специалистов в организацию; стимулирование мотивации к добросовестному труду; справедливость и гласность в организации деятельности; учет интересов всех лиц, которых затрагивают управленческие решения; своевременное информирование людей по важным для них проблемам; организация трудового взаимодействия по типу «сотрудничество»; оптимизация рабочего времени управленцев и исполнителей; поощрение инициативы, обеспечение перспектив роста и др.[3, с.159].

Психологический анализ процесса развития конфликтных ситуаций с учетом ее сущности, целей, динамики, особенностей участников, их эмоционально-психологического состояния дает основание для формулирования выводов, реализация которых в практике управления рисует перспективу поддержания в коллективе здорового нравственно-психологического климата [44, с.201].

В первую очередь следует назвать выверенную кадровую политику, в результате которой будет осуществляться правильный подбор и расстановка кадров, с учетом не только профессиональных, но и психологических качеств. Если при приеме на работу проводится психологическое тестирование, руководитель точно знает, как строить взаимоотношения с подчиненными, чего ожидать.

Наиболее перспективно управление конфликтами на ранних стадиях, и, прежде всего на стадии зарождения. Признаками зарождения конфликтной ситуации могут быть: холодность в отношениях, двусмысленные высказывания с подтекстом или намеком, отчуждение сотрудника или группы, повторяющаяся горячность, затянувшееся выяснение отношений. Руководитель обязан обращать

внимание на каждый такой штрих и незамедлительно принимать соответствующие меры [44,с.203].

Важным условием управления конфликтными ситуациями является здоровый нравственно-психологический климат в коллективе. Для него характерны: уважение достоинства личности, самокритичность, доброжелательность, ритмичность и планомерность труда, высокий авторитет руководителя. Здоровый нравственно-психологический климат создает комфортную обстановку творчества и взаимопонимания. Его основы закладываются во взаимоотношениях руководителя и подчиненных сотрудников.

Основой управления негативными явлениями в коллективе является личный пример руководителя реализованный в служебной деятельности принцип: «Делай, как я!» [44, с.204].

Управлять многими конфликтными ситуациями и сохранить нацеленность на решение основных задач деятельности можно при создании эмоционально стабильной обстановки, обстановки уважения профессиональной компетентности и достоинства личности каждого сотрудника. Во всех конфликтных ситуациях, прежде чем принимать решительные меры, необходимо попытаться понять причины возбужденного состояния собеседника и постараться успокоить его [44, с.207]. «Делайте как можно больше благожелательных посылов». Каждый из нас нуждается в положительных эмоциях, поэтому человек, одаривающий своего собеседника благожелательными посылками, способен предотвратить межличностный конфликт, даже если для такового возникают некоторые предпосылки [43, с.17].

Следует устранить из делового общения суждения и оценки, ущемляющие честь и достоинство собеседника, покровительственные и пренебрежительные высказывания. Оценки должны быть по возможности тактичными и не касаться самого собеседника. Критика со стороны руководителя любого уровня никогда не должна быть преувеличенной, ни в коем случае не следует говорить подчиненному, что он всегда все делает плохо; нельзя передавать критические замечания через других людей, ибо это выдает неуверенность в себе, склонность

уклониться от любого конфликта; нетерпима критика, всегда следует оберегать нервную систему, как подчиненных, так и собственную от перенапряжения [6, с.204].

Критика имеет эффект бумеранга. Ваши критические слова всегда вызывают ответную критику, даже если она и не будет произнесена. Любая критика должна быть позитивной, сначала надо отметить положительное, не бойтесь хвалить людей [35, с.178].

Другим наиболее эффективным средством управления конфликтными ситуациями является недопущение при деловом общении спора, так как в это время человеку редко удастся сохранить самообладание и достоинство. Споря, мы горячимся, делаем обидные замечания, допускаем грубость. Руководителю необходимо соблюдать общепринятые нормы, составляющие культуру общения. Он должен сдерживать свой темперамент, демонстрировать выдержку и достоинство. Вовлеченному в конфликт руководителю надо непременно совладать с управленческим психозом, употребить свои усилия не на то, чтобы любой ценой взять верх в противостоянии, а на то, чтобы отыскать кратчайший и наименее болезненный путь к восстановлению взаимоуважения и доверия. Руководитель, следуя гуманистическим требованиям нашего времени, обязан бережно относиться к личности, уважать ее достоинство, ни в коей форме не допускать унижения человека [6, с.201].

Точно знайте, потребности и проблемы каждого сотрудника и постоянно помните о них, спрашивайте у сотрудников, как решаются их проблемы, и при малейшей возможности помогайте.

Руководитель должен знать и применять в своей практической деятельности законодательство страны, а также другие нормативные акты – указы, постановления правительства, официально утвержденные положения и т. п. Нужно помнить старую истину: незнание законов не признается оправданием, не освобождает от ответственности за их нарушение. Как субъект конфликта руководитель, менеджер должен подавать пример уважительного отношения к

законам, верности нравственным и трудовым традициям, стремления к партнерскому взаимодействию [6, с.203].

В учебнике конфликтологии авторы А.Я.Анцупов и С.В.Баклановский [3,с.210] предлагают в целях правильного построения взаимоотношений с подчиненными, грамотной организации управленческой деятельности, а также управления конфликтами по вертикали, целесообразно руководствоваться следующими правилами:

- ставьте подчиненным ясные, конкретные выполнимые задачи. Не допускайте неопределенности, двусмысленности в содержании приказа. Задача должна соответствовать возможностям подчиненного;
- обеспечьте выполнение задачи всем необходимым;
- приказы, распоряжения, требовательность к подчиненному должны быть обоснованы в правовом отношении – не ущемляйте человеческое достоинство;
- текущий контроль снижает вероятность возникновения конфликтами;
- не спешите с однозначной негативной оценкой результатов деятельности подчиненного;
- достигнутое подчиненным оценивайте исходя из начального положения дел и успехов других работников;
- не стремитесь в короткий срок перевоспитать нерадивого подчиненного; проводя воспитательную работу с подчиненными, не рассчитывайте на немедленные положительные результаты [3,с.212];
- критикуйте после того, как похвалите, оценивайте не личность, а поступок, результаты служебной деятельности, указывайте при этом возможные пути исправления ошибок и просчетов. Критическую оценку подчиненного не переносите на всю социальную группу, к которой он принадлежит;
- избегайте жестких, категоричных, безапелляционных по форме оценок поведения и деятельности подчиненных. Резкая оценка настраивает на возможное противодействие;

- не делайте подчиненных «козлами отпущения» своих управленческих ошибок [3,с.212];
- будьте справедливы и честны по отношению к подчиненным;
- всеми силами боритесь с проявлениями негативных эмоций в общении с подчиненными;
- не превращайте подчиненных в «громоотвод» ваших конфликтных отношений с руководством;
- реже наказывайте и чаще помогайте подчиненным исправлять ошибки – может дать хорошие результаты: меньше проступков – меньше конфликтами, меньше наказаний – меньше проблем;
- уважайте права подчиненных [3, с.213].

Рекомендации руководителю по конструктивному разрешению конфликтами с подчиненными [8,с.190]:

- заинтересованность подчиненного в том решении конфликта, которое предлагает руководитель. Изменить мотивацию поведения подчиненного можно различными способами – от разъяснения неправильности позиции до предложения определенных уступок;
- аргументированность своих требований в конфликте, подкрепление их правовыми нормами;
- умение слушать подчиненных в конфликте – возможность получить необходимую информацию, ее может дать подчиненный, руководителю же необходимо уметь выслушать его. Отсутствие такого умения серьезно затрудняет разрешение конфликта [8,с.191];
- изучение забот подчиненного,упорядочение его деятельности;
- отсутствие стремления идти на эскалацию конфликта с подчиненным, т.к. возможно ухудшение взаимоотношений;
- знание того, что повышение голоса в конфликтном диалоге с подчиненным – не лучший аргумент;

- грубость является признаком того, что руководитель не способен владеть ситуацией и собой [8,с.191];
- культура общения – переход с «Вы» на «ты» является фактическим унижением подчиненного, дает ему моральное право ответить тем же;
- спокойные действия, опора на должностной статус, что усиливает в глазах подчиненного справедливость требований начальника;
- использование поддержки вышестоящих руководителей и общественности. Важно, чтобы поддержка была направлена не на усиление давления на подчиненного, а на решение противоречия;
- умелое использование должностного положения не озлобляет подчиненного, не делает его неуступчивым, не затрудняет разрешение конфликта;
- стремление не затягивать конфликт с подчиненным. Помимо потери рабочего времени, длительность конфликта чревата взаимными обидами и потерей преимущества правого, возрастанием вероятности победы подчиненного и уменьшения такой вероятности для руководителя [8,с.192];
- готовность идти при необходимости на компромисс;
- при осознании собственной неправоты в конфликте лучше его не затягивать и уступить подчиненному, найти мужество признаться в этом самому себе, а при необходимости – извиниться перед подчиненным;
- учет того, что конфликтный руководитель – не всегда плохой руководитель. Главное быть справедливым, требовательным к себе и к подчиненным, решать проблемы, а не просто обострять отношения [8,с.192];
- знание того, что конфликтный руководитель – всегда неудобный руководитель упрочению авторитета руководителя будет способствовать его умение разрешать пред конфликтные и конфликтные ситуации неконфликтными способами [3, с.224].

Управление конфликтами более эффективно, если оно осуществляется на ранних этапах возникновения социальных противоречий. Чем раньше руководитель обнаружит проблемную ситуацию, тем меньше усилий придется

приложить для того, чтобы разрешить ее конструктивно. Заблаговременное обнаружение межличностных противоречий, развитие которых может привести к конфликтам, обеспечивается прогнозированием. Точный прогноз развития конфликтной ситуации способствует более эффективному ее разрешению. Если возрастает вероятность ошибки в таком прогнозе, то необходимо стараться перестраховаться, т.е. лучше переоценить возможные негативные тенденции, чем их недооценить. Важным направлением по управлению конфликтами является их профилактика. Предупредить конфликты гораздо легче, чем конструктивно разрешать их [31, с.121].

Вывод по первой главе

В наше время понятие конфликта до сих пор остается дискуссионным. Степень интереса к исследованию конфликта значительно менялась.

О конфликте даже не употребляя это слово – писали древние мудрецы. Одни из них осуждали ссоры и столкновения между людьми и советовали их избегать. Другие, наоборот, подчеркивали, что в спорах рождается истина, что столкновения и противоречия являются движущей причиной всякого изменения и развития.

В этой главе мы раскрыли сущность, понятие конфликтами. Согласно нашей теме «Совершенствование системы управления конфликтами в современной организации» определили типы конфликтов между руководителем и персоналом, которые относятся к межличностным и вертикальным конфликтам. Рассмотрели основные причины возникновения этих конфликтных ситуаций, в центре внимания которых находятся вопросы эффективности управления, стиля руководства, авторитета руководителя, оптимизации социально – психологического климата в коллективе. Выявили наиболее эффективные приемы и методы по разрешению причин возникновения конфликтами между руководителем и персоналом. К ним относятся: психологический отбор специалистов в организации; стимулирование мотивации к добросовестному труду; справедливость и гласность в организации деятельности; учет интересов всех лиц, которых затрагивает управленческое решение; своевременное информирование людей по важным для них проблемам; организация трудового взаимодействия по типу «сотрудничество»; оптимизация рабочего времени управленцев и исполнителей; поощрение инициативы, обеспечение перспектив роста и др.

Последствия конфликтов между руководителем и персоналом не всегда однозначны. Конфликт может привести как к улучшению функционирования организации в целом (ее отделов в частности), так и к распаду организационной структуры, прекращению деятельности организации (в соответствие с ее целями и задачами).

Управление возможными конфликтами является главной предпосылкой эффективной деятельности современной организации. Кроме того, руководитель в значительной степени может влиять на упорядочение повседневной жизнедеятельности работников. Поэтому управление конфликтами выступает направлением управленческой деятельности по регулированию противоречий в современной организации.

Управление конфликтами заключается в такой организации жизнедеятельности работников, которая исключает или сводит до минимума вероятность возникновения конфликтами между ними. Его задача – создание таких условий деятельности и взаимодействия людей, которые минимизировали бы вероятность возникновения или деструктивного развития противоречий между ними.

Глава 2. Экспериментальная работа по совершенствованию системы управления конфликтами в магазине «Океан»

2.1. Характеристика магазина «Океан»

Магазин «Океан» - общество с ограниченной ответственностью «ОПТ Бизнес», учреждённое несколькими физическими лицами, находящееся по адресу: г. Магнитогорск, пр. К.Маркса 102, предприятие является юридическим лицом. Зарегистрировано администрацией Правобережного района г. Магнитогорска 7 марта 2000г. за № 225.

Предприятие имеет круглую печать с указанием своего полного наименования, а так же штампы, бланки и расчётный счёт, открытый в Магнитогорском ОСБ №8594г. Магнитогорска.

Предприятие является самостоятельным хозяйствующим субъектом, созданным для реализации ТНП, выполнения работ и оказания услуг в целях удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли.

Предприятие осуществляет свою деятельность в соответствии с Уставом и законодательством РФ.

Предприятие самостоятельно осуществляет свою деятельность, распоряжается полученной прибылью, оставшейся в его распоряжении после уплаты налогов и других обязательных платежей. Основным видом деятельности предприятия является розничная торговля.

Предприятие заключает сделки (договоры, контракты) со многими предприятиями г. Магнитогорска и Челябинской области на поставку товаров народного потребления. Предприятие может закупать товары у разных юридических и физических лиц.

Источниками формирования финансовых результатов предприятия являются прибыль.

Предприятием управляет – Лопатина Ю.В., избранная общим собранием учредителей.

На предприятии созданы следующие фонды: уставный, социального развития, резервный и другие фонды общего и специального назначения.

Предприятие имеет самостоятельный баланс, в котором отражается его имущество. Имущество предприятия состоит из основных и оборотных средств, а также иных материальных и финансовых ценностей.

Управление деятельностью предприятия осуществляется одним из его учредителей, который является директором предприятия. Директор самостоятельно определяет структуру управления предприятия и формирует штат.

Предприятие обеспечивает гарантированный законом минимальный размер оплаты труда, условия труда и меры социальной защиты работников. Размеры оплаты труда работников предприятия установлены согласно штатному расписанию.

Предприятие ведёт бухгалтерскую и статистическую отчётность в порядке, установленном законодательством РФ.

Хозяйственно-финансовая деятельность предприятия «Океан» характеризуется следующими данными:

РТО предприятия достиг в 2016г. 3105,2 тыс. руб. и увеличился по сравнению с 2015 г. на 18,5 %. В РТО преобладающую долю занимают продовольственные товары. Так, в 2016г. их удельный вес в товарообороте предприятия составил более 90%, на долю непродовольственных товаров приходится только 6% от общей суммы товарооборота. Среди продовольственных товаров больше всего реализуется мясопродуктов, колбасных изделий, молочной продукции и др.

Магазин «Океан» имеет хозяйственные связи со многими поставщиками, в частности, с Магнитогорским, Челябинским, Сосновским мясокомбинатами, хлебозаводами №№ 1, 2, молочным заводом, кондитерской фабрикой «Ситно» и др. Всего от этих и других предприятий поступило в предприятие товаров на сумму 3 170 тыс. руб. в 2016 году. Объем товарных ресурсов увеличился по сравнению с 2015 годом на 19,3 % или на 513,0 тыс. руб.

За 2016 год было закуплено сельскохозяйственных продуктов на 510 тыс. руб., что составило 15% к общему товарообороту предприятия, в том числе закуплено мяса - 25 тонн, меда - 14 тонн, овощей - 7 тонн, зерна-146 тонн.

Торговлю продовольственными и непродовольственными товарами ведут восемь отделов предприятия: мясной, колбасный, ликероводочный, соки-воды, рыбный, бакалейный, хлебный и отдел, торгующий сопутствующими непродовольственными товарами. По объему реализованных товаров самыми большими отделами являются: колбасные изделия (годовой оборот 650 тыс. руб.), ликероводочный (600 тыс. руб.), мясной и бакалейный (по 370 тыс. руб.).

Средний срок реализации товаров в 2016 году составил 32 дня. По сравнению с 2015 годом оборачиваемость средств, вложенных в товарные запасы, замедлилась на один день (2015 год - 31 день). Это повлияло на ухудшение финансового состояния предприятия, так как замедление оборачиваемости товаров влечет за собой нерациональные расходы и снижение прибыли.

На замедление оборачиваемости товаров повлиял рост остатков товаров в предприятии на начало и конец 2016 года. Если на начало года сумма остатков возросла на 33,8 тыс. руб., то на конец года - на 63,1 тыс. руб. Увеличение остатков товаров в предприятии снижает обеспеченность розничного товарооборота товарными ресурсами.

Большое влияние на развитие розничного товарооборота предприятия оказывают состояние, развитие и использование материально-технической базы предприятия. В 2016 году была проведена реконструкция магазина. В результате сокращения подсобных и складских помещений, перепланировки торгового зала удалось получить дополнительно 20 кв. м. торговой площади. В 2016 году торговая площадь магазина составила 420 кв. м., в том числе площадь торгового зала - 250 кв. м. Торговый зал и складские помещения предприятия оснащены современными видами оборудования, кассовыми аппаратами, электронными весами и др.

Эффективность использования материально-технической базы предприятия характеризуется объемом товарооборота на 1 кв.м. торговой площади. Этот

показатель составил за 2016 год 7,8 тыс. руб., а в 2015 году он был равен 6,6 тыс. руб.

Использование материально-технической базы торговли непосредственно связано с режимом работы предприятия и, в частности, со сменностью их работы, временем начала и окончания рабочего дня, временем обеденного перерыва, выходными и санитарными днями. Предприятие работает с 9 до 22 часов. Средняя продолжительность рабочего дня составляет почти 12 часов. В 2016 году в результате простоя предприятия из-за ремонта и других причин продолжительность рабочего дня на предприятии снизилась на 0,1 часа, в результате чего потеряно товарооборота на сумму 23 тыс. руб.

На предприятии работает 28 человек, из них 21 являются продавцами. Удельный вес продавцов в общей численности работников предприятия составляет 75%. По сравнению с прошлым годом соотношение между численностью продавцов и административных работников изменилось в пользу продавцов (в 2015 году - 74%). Растет эффективность труда продавцов. Если в 2015 году на одного продавца приходилось 131,0 тыс. руб. товарооборота, то в 2016 году - 142,0 тыс. руб. За счет роста эффективности труда получено 73,3% прироста общей суммы товарооборота, а за счет увеличения численности продавцов (экстенсивный фактор) – 26,7%

Предприятие уделяет внимание осуществлению режима экономии. Уровень издержек обращения составил в 2016г. 16,75% к товарообороту. По сравнению с прошлым годом он снизился на 0,22% к обороту (2015г.- 16,97%), что позволило за счёт этого получить больше прибыли на 7,0 тыс. руб.

Доходы предприятия от реализованных торговых надбавок и прочих не реализационных доходов составили 19,88% к обороту. При сложившемся уровне издержек обращения (16,75% к обороту) это обеспечило предприятию рентабельность 2,85% к обороту. За 2016г. предприятие получило прибыли 88,5 тыс. руб. На её увеличение оказали влияние рост объёма товарооборота, рост доходности предприятия и снижение уровня издержек обращения по предприятию.

По данным бухгалтерского баланса предприятия на 1 января 2017г. активы предприятия составили на конец года 442,9 тыс. руб. За год они возросли на 140,9 тыс. руб.

Увеличение валюты баланса свидетельствует о расширении хозяйственного оборота, объемов торговой деятельности. Это увеличение произошло, в основном, за счёт прироста оборотных активов на 108,6 тыс. руб. Недвижимое имущество возросло за год на 32,3 тыс. руб.

По состоянию на 1 января 2017г. у предприятия отсутствуют убытки (раздел III актива баланса).

Увеличение имущества предприятия обеспечено за счет роста собственного капитала. Сумма заемного капитала за год снизилась с 41,8 тыс. руб. на начало года до 18,8 тыс. руб. на конец года. Это снижение явилось следствием сокращения дорогостоящих краткосрочных кредитов банка и кредиторской задолженности на 46,2 тыс. руб.

На начало года магазин «Океан» испытывал недостаток собственных оборотных средств, но в результате предпринятых мер по привлечению средств достигнут излишек средств в обороте и 39,4 тыс. руб. Это создало условия для досрочного погашения банковских кредитов.

Способность предприятия своевременно погашать свои обязательства характеризуется его ликвидностью. По данным предприятия можно сказать, что баланс на конец года является ликвидным, так как каждая группа актива покрывает сопоставимую с ней группу пассивных обязательств предприятия. Предприятие является платежеспособным и кредитоспособным.

Основная ценность магазина «Океан» - его покупатели, их привлечение и удержание путем удовлетворения потребности в выборе и покупке.

Главная внутренняя ценность магазина «Океан» его сотрудники. Их высокий профессионализм позволяет реализовывать выбранную стратегию.

Главная задача – повышение удовлетворенности покупателей и внутренних потребителей.

Магазин «Океан» обязуется в своей деятельности следовать принципам:

- **ПОКУПАТЕЛЬ** всегда прав, поэтому мы должны понимать его текущие потребности, выполнять требования и стремиться превзойти ожидания;
- **СОТРУДНИКИ** – главное богатство магазина «Океан». Мы вовлекаем их в управление и заботимся об их развитии;
- Мы внедряем и совершенствуем систему современного менеджмента качества;
- Мы признаем главенство потребителя во внутренних отношениях «поставщик» - «потребитель»;
- Мы приветствуем и развиваем командную работу;
- Мы принимаем решения на основе фактов;
- Мы выполняем принятые обязательства;
- Мы стремимся к взаимовыгодному партнерству с поставщиками.

Руководство магазина «Океан» берет на себя ответственность за исполнение настоящей Политики и обеспечение условий для реализации ее сотрудниками.

Общее собрание акционеров является высшим органом ООО «ОПТ Бизнес».

2.2. Разработка и реализация практических рекомендаций по совершенствованию системы управления конфликтами в магазине «Океан»

На момент прохождения практики в магазине «Океан», возник конфликт, который послужил примером для совершенствования системы управления конфликтами. Суть конфликта. В отделе продовольственных товаров работает 11 человек (10 продавцов и менеджер).

Содержание работы продавца состоит из того, что продавец получает товары на складе магазина. Проверяет качество (наличие явных внешних дефектов) товара. Подготавливает рабочее место к продаже товаров. Прикрепляет ярлыки цен, подготавливает инвентарь, инструменты и упаковочный материал. Оформляет внутри магазинные витрины. Обслуживает покупателей – выясняет их требования, помогает в выборе товаров. Показывает различные товары, консультирует покупателя о назначении и качестве этих товаров. Рекомендует

новые товары и товары сопутствующего спроса. Подсчитывает стоимость товара, пробивает чек, получает деньги, упаковывает и выдаёт оплаченную покупку вместе с чеком. Изучает спрос покупателей. Следит за пополнением ассортимента товаров, чистотой и порядком на рабочем месте. Подсчитывает чеки, деньги и сдаёт их в установленном порядке. Подбирает товар к инвентаризации.

Традиционно все продавцы получают примерно одинаковый оклад, который может быть уменьшен по решению менеджера в случае административного нарушения. Из-за того, что нарушений в целом мало, оклад сотрудников отдела примерно одинаков.

Уравниловка в оплате труда привела к тому, что часть продавцов перегружена заданиями, другая же часть работает «спустя рукава». На личном уровне происходит довольно частое выяснение отношений, в процессе которого продавцы пытаются подсчитать, кто, сколько сделал за неделю. Но из-за отсутствия единой меры оценки трудозатрат, положительного результата такие споры не дают. Продавцы, работающие с высокой нагрузкой, начали жаловаться руководству. Другие также не остались в долгу. Страсти накалились. Ситуация осложняется тем, что реализация продукции— процесс творческий и удачное решение не может прийти в голову за нормированное время, а тем более в психологически напряженной обстановке. По крайней мере, так утверждали те продавцы, которые не склонны к «трудовым подвигам». Частые споры привели к заметному напряжению в отношениях между сотрудниками, что начало тревожить руководство ООО «Океан».

В современной организации магазин «Океан» существует своя система управления конфликтами (рис. 1).

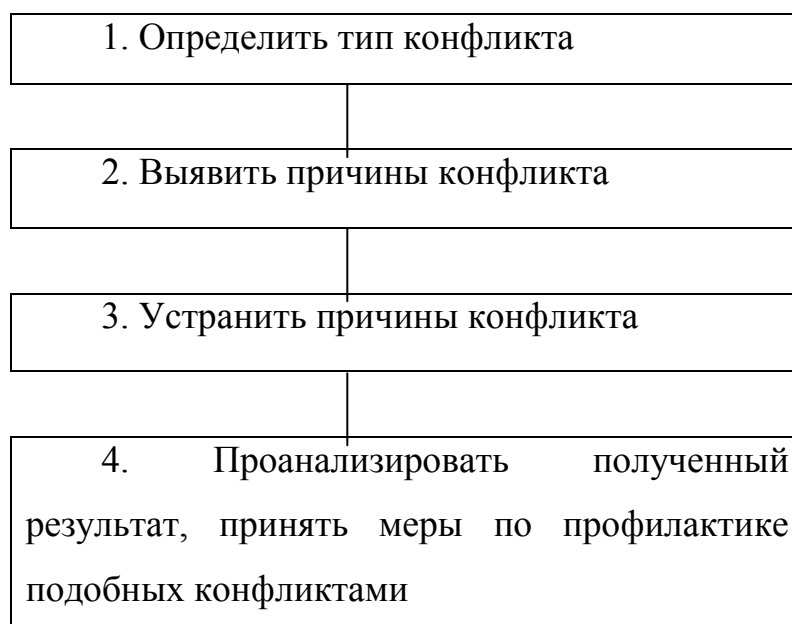


Рисунок 1. Система управления конфликтами в магазине «Океан»

В сложившейся ситуации предлагается решение об изменении принципов оплаты труда продавцов. Суть новшества должна состоять в отказе от уравниловки в оплате их труда и переходе к большей дифференциации оплаты на основе аттестации персонала. Для этого необходимо выработать критерии оценки труда продавцов для их аттестации.

При оценке того, кто достоин более высокой, а кто — менее высокой оплаты труда, обычно возникает ряд методических проблем по нескольким причинам:

- сложность и разнообразие оцениваемой деятельности;
- несовпадение личностных и профессиональных качеств сотрудников;
- субъективизм руководства при оценке подчиненных;
- неверно спроектированная система мотивирования персонала;
- круговая порука и сопротивление изменениям со стороны оцениваемых сотрудников.

Особенно это характерно для профессий, по которым трудно установить единый регламент выполнения и норму выработки. Здесь особую роль начинают играть экспертные оценки профессионально важных качеств сотрудников. Но экспертные оценки необходимо получить от самих сотрудников. Следовательно,

желательно добиться того, чтобы предстоящее новшество приняли большинство из них.

Наиболее реалистичной является процедура оценки, основанная на сравнении нескольких независимых источников:

- измерения выработки сотрудников;
- тестирования по одной или нескольким методикам;
- перекрестного оценивания сотрудниками друг друга;
- их оценки менеджером;
- оценки работы сотрудников клиентами организации.

Для сведения пяти групп полученных оценок в одну имеет смысл перевести полученные числовые значения в ранги, что позволит воссоздать общую картину деловых успехов сотрудников.

Для начала совместно со старшим менеджером, зав. секцией и старшим продавцом в индивидуальных интервью необходимо выработать критерии оценки сотрудников:

- профессионализм;
- трудолюбие (исполнительность);
- стремление к самообразованию;
- сервис (качество обслуживания клиентов);
- лояльность предприятию.

По каждому из этих критериев менеджер, зав. секцией и старший продавец письменно должны проставить свои оценки коллегам по пятибалльной шкале. Кроме того, сами сотрудники отдела должны оценить профессионализм коллег. Думаем, не все согласятся дать такую оценку. Тогда необходимо пойти на хитрость. Необходимо выбрать самую сложную операцию, и сотрудников просить назвать тех из их коллег, с кем они стали бы выполнять такую операцию. В результате получится нечто похожее на социограмму по критерию профессионализма.

Затем провести опрос клиентов магазина «Океан». Клиентов выбирать случайно. Консультант должен рассказать о целях опроса, делая акцент на совершенствовании обслуживания клиентов. Среди прочих вопросов, попросить назвать несколько сотрудников (продавцов) с которыми они предпочитают иметь дело, и тех, к кому они обращаться не будут. Таким образом, удастся воссоздать непротиворечивую иерархию сотрудников по критерию «качество обслуживания клиентов».

Третьим источником оценок выбрать опросник ОРQ, позволяющий измерять деловые качества сотрудника [15,с.276].

При прохождении практики, сотрудники были протестированы, результаты преобразованы в шкалу порядка. Все полученные результаты сведены в единую таблицу, которая приводится ниже (см. табл. 1).

Таблица 1

**Результаты оценивания профессиональных
качеств сотрудников**

Параметры Сотрудники	Оценки клиентов	Оценки коллег	Профес- сиона- лизм	Трудо- любие	Лояль- ность	Само- образо- вание	Уровень сервиса	Итог оценок	Тест
Ш	+3	0	4	5	5	5	4	26	5
М	+2	0	5	4	4	4	4	23	1
Л	0	+1	5	4	4	4	4	22	4
К	+1	+1	4	4	4	4	4	22	2
С	+0,5	0	4	4	4	5	4	21,5	3
Ш1	-1	0	4	4	5	4	5	20	6
К1	+1	+1	4	3	3	4	4	20	9
Р	+0,5	0	5	3	3	4	4	19,5	7
М1	0	-1	4	3	4	3	4	17	6
У	0	-2	3	3	3	2	3	12	8

Для большей наглядности полученных результатов руководству фирмы и сотрудникам отдела был продемонстрирован график, по осям которого располагались результаты выполнения теста и суммарные оценки сотрудников, данные экспертами: руководством, коллегами и клиентами (см. рис. 2).

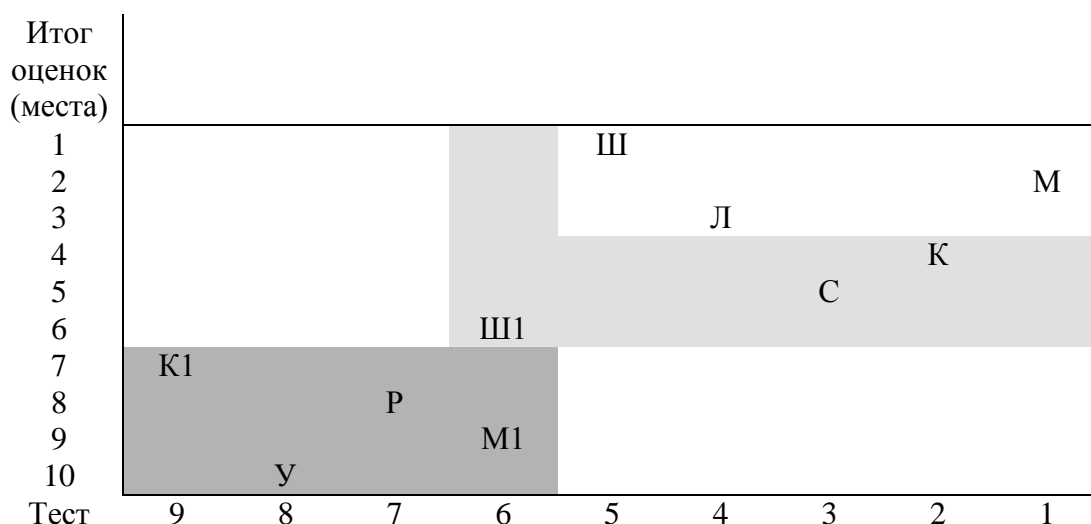


Рисунок 2. Связь экспертных оценок и результатов тестирования

В правом верхнем углу графика сотрудники, аттестованные на звание «ведущий специалист». В левом нижнем углу сотрудники, получившие оценку «условно аттестованный».

Даже при общем анализе полученного графика отчетливо видны различия между группой наиболее и наименее успешных сотрудников. Если бы перед руководством стояла задача определить кандидатов на понижение или увольнение, оно смогло бы, используя характер графических данных, легко доказать низкую результативность деятельности 3—4 сотрудников.

Все оценки обследования были положены в основу определения базового оклада. Сотрудники, занявшие более высокие места, были аттестованы на звание «ведущий специалист» и получили более высокий оклад. Кроме того, измерялась реальная производительность труда сотрудников, на базе которой была построена единая недельная норма выработки для продавца. Это сняло споры по поводу того, кто сколько сделал. Таким образом, своевременная обратная связь с результатами исследования и доходчивое представление его итогов делают планируемые изменения более понятными и убедительными для сотрудников. А коллегиальность информационной подготовки решений в сочетании с их методической корректностью снимает необходимость силовых действий при введении новшества.

Определение конфликта.

Магазин «Океан» может быть отнесен к сложным вероятностным системам, т.е. имеет ряд подсистем, между которыми могут возникать противоречия. Они — неизбежный атрибут такого рода систем. Если противоречие получает развитие, говорят о возникновении конфликта.

Сразу надо отметить, что бесконфликтных предприятий не существует. Более того, чем активнее и динамичнее предприятие, тем чаще в его деятельности возникают основания для больших и малых конфликтами. Поэтому понимать истоки конфликта и уметь управлять его течением и разрешением — неотъемлемая составляющая профессионализма руководителя.

За основу возьмем степень ориентации участников ситуации на свои собственные интересы и интересы партнера. Если представить это в графической форме, то получим сетку Томаса-Килменна, (рис.3) позволяющую

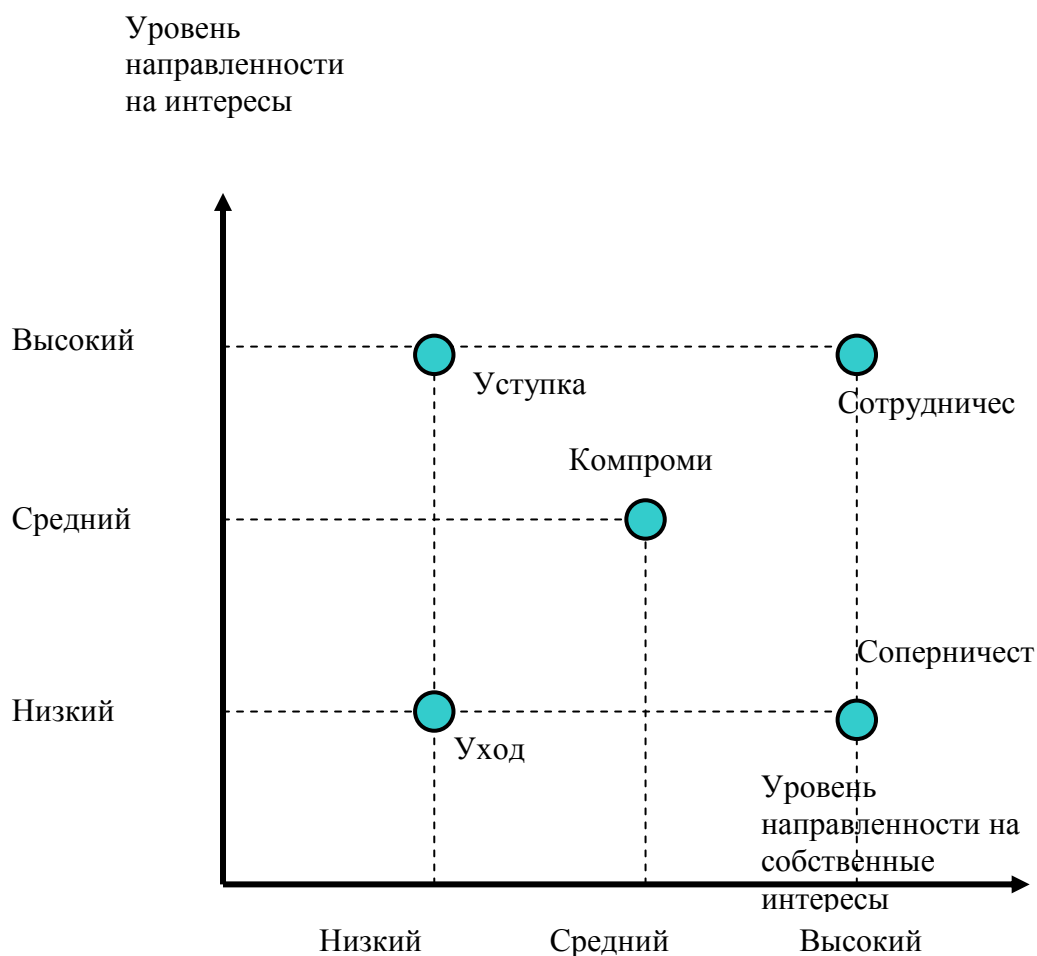


Рисунок 3. Стратегия поведения в конфликте

проанализировать конфликт и выбрать оптимальный стиль поведения. Она, в свою очередь, позволяет для каждого человека создать собственную стратегию управления конфликта.

Выделяют две основные стратегии поведения в конфликте:

- стратегия "партнерство" характеризуется ориентацией на учет интересов и потребностей партнера. Стратегия согласия, поиска и приумножения общих интересов. "Наш интерес состоит в том, чтобы наилучшим образом обеспечить интересы другой стороны" - провозглашают сторонники партнерской стратегии поведения (то есть при ее доминанте).
- стратегия "напористость" характеризуется реализацией собственных интересов, стремлением к достижению собственных целей. Жесткий подход: участники - противники, цель - победа или поражение. Сторонники стратегии напористости нетерпеливы, эгоистичны, не умеют слушать других, стремятся навязать свое мнение, легко ссорятся и портят отношения.

Внутри двух стратегий существует пять основных тактик (или стилей) поведения.

При низкой напористости и низком значении партнерства — тактика "Избегание" ("уход", "уклонение") - стремление не брать на себя ответственность за принятие решения, не видеть разногласий, отрицать конфликт, считать его безопасным. Стремление выйти из ситуации не уступая, но и не настаивая на своем, воздерживаясь от споров, дискуссий, возражений оппоненту, высказывания своей позиции. Такое поведение может быть уместным, если предмет разногласий не представляет для человека большой ценности, если ситуация может разрешиться сама собой (такое бывает редко, но все же бывает), если сейчас нет условий для продуктивного управления конфликта, но через некоторое время они появятся. Эффективна эта стратегия и в случае нереалистических конфликтами.

При низкой напористости и высоком стремлении к партнерству — тактика "Уступка" ("приспособление") - стремление сохранить или наладить благоприятные отношения, обеспечить интересы партнера путем сглаживания разногласий. Готовность уступить, пренебрегая собственными интересами, уйти от обсуждения спорных вопросов, согласиться с требованиями, претензиями. Стремление поддержать партнера, чтобы не затронуть его чувств путем подчеркивания общих интересов, замалчивания разногласий. Эта стратегия может быть признана рациональной, когда предмет разногласий имеет для человека меньшую ценность, чем взаимоотношения с противоположной стороной, когда при "тактическом проигрыше" гарантирован "стратегический выигрыш". Если данная стратегия станет для менеджера доминирующей, то он, скорее всего, не сможет эффективно руководить подчиненными.

При высокой напористости и низком партнерстве - тактика "Противоборство" ("соперничество", "конкуренция") - стремление настоять на своем путем открытой борьбы за свои интересы, занятие жесткой позиции непримиримого антагонизма в случае сопротивления. Применение власти, принуждения, давления, использование зависимости партнера. Тенденция воспринимать ситуацию как вопрос победы или поражения. Этот стиль может быть признан эффективным, если он используется в ситуации, угрожающей существованию организации или препятствующей достижению ею своих целей. Руководитель отстаивает интересы дела, интересы своей организации, и порой он просто обязан быть настойчивым. Существенным недостатком данной стратегии является подавление инициативы подчиненных и возможность повторных вспышек конфликта из-за ухудшения взаимоотношений.

При средних значениях напористости и партнерства - тактика "Компромисс" - стремление урегулировать разногласия, уступая в чем-то в обмен на уступки другого. Поиск средних решений, когда никто много не теряет, но и много не выигрывает. Интересы обеих сторон полностью не раскрываются. Способность к компромиссу в управленческих ситуациях высоко ценится, так как уменьшает недоброжелательность и позволяет относительно быстро разрешить конфликт. Но

через какое-то время могут проявиться и дисфункциональные последствия компромиссного решения, например неудовлетворенность "половинчатыми решениями". Кроме того, конфликт в несколько измененной форме может возникнуть вновь, так как породившая его проблема была решена не до конца.

При высоких значениях напористости и партнерства - тактика "Сотрудничество" - поиск решений, полностью удовлетворяющих интересы обеих сторон в ходе открытого обсуждения. Совместный и откровенный анализ разногласий в ходе выработки решений. Инициатива, ответственность и исполнение распределяются по взаимному согласию. Этот стиль основывается на убежденности участников конфликта в том, что расхождение во взглядах - это неизбежный результат того, что у умных людей есть свои представления о том, что правильно, а что нет. Тот, кто опирается на сотрудничество, не старается добиться своей цели за счет других, а ищет решение проблемы. Кратко установку на сотрудничество обычно формулируют так: "Не ты против меня, а мы вместе против проблемы". К. Томас считает, что при избегании конфликта ни одна из сторон не достигает успеха; при таких формах поведения, как конкуренция, приспособление и компромисс, или один из участников оказывается в выигрыше, а другой проигрывает, или оба проигрывают, так как идут на компромиссные уступки. И только в ситуации сотрудничества обе стороны оказываются в выигрыше.

Применим опросник К.Томаса для тестирования работников магазина «Океан» (приложение 1).

Количество баллов, набранных работниками по каждой шкале, дадим представление о выраженности у него тенденции к проявлению соответствующих форм поведения в конфликтных ситуациях (табл. 2).

Тестирование работников магазина «Океан»

№	Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Приспособление
1				А	Б
2		Б	А		
3	А				Б
4			А		Б
5		Б		Б	
6	Б			А	
7			Б	А	
8	А	Б			
9	В			А	
10	А		Б		
11		А			Б
12			Б	А	
13	Б		А		
14	Б	А			
15				Б	А
16	В			А	
17	А			Б	
18			Б		А
19		А		Б	
20		А	Б		
21		Б			А
22	Б		А		
23		А		Б	
24			Б		А
25	А				Б
26		Б	А		
27				А	Б
28	А	Б			
29			А	Б	
30		Б			А

Методом бальной оценки определим типы поведения в конфликтной ситуации. Результаты обработки и исследования приведем в (табл. 3).

Типы поведения

Тип поведения	Количество испытуемых
Конкуренция	4
Приспособление	2
Компромисс	7
Избегание	3
Сотрудничество	6
Итого	22

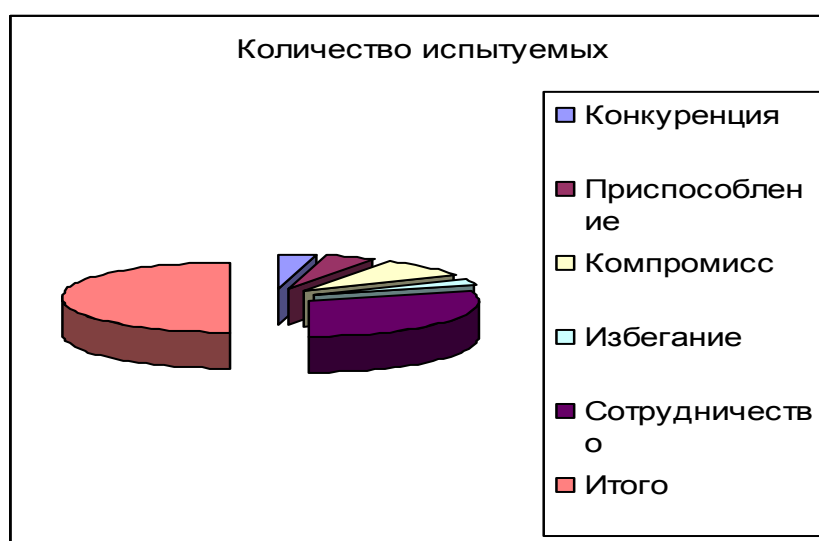


Рисунок 4. Диаграмма поведения менеджеров в конфликтной ситуации

В целом большая часть работников имеет позитивный поведенческий тип в конфликтной ситуации. Поэтому работа не останавливается и психологическая ситуация на предприятии не кризисная. Результаты исследования дали возможность руководителю предприятия по новому оценивать ситуацию в управлении. Стало ясно, что не только наличие современного оборудования определяют успех в делах, но психологические установки. После проведенных исследований и по их результатам было предпринято ряд мер по предотвращению появления кризисных ситуаций, а именно:

- Уточнены должностные инструкции в части более четкого определения их прав и ответственности;

- Проведены серьезные консультации психологов с сотрудниками, предрасположенными к непродуктивному типу поведения в конфликтных ситуациях. Некоторые сотрудники были перемещены на менее ответственные участки.

Результаты не замедлили сказаться. Количество неоправданных сбоев пошло на убыль. Это лишь подчеркивает значимость умения разрешать конфликтные ситуации.

Проблема выявления причин возникновения конфликтами занимает ключевое место в поиске путей управления конфликтами. Без знания движущих сил развития конфликтами трудно оказывать на них эффективное регулирующее воздействие, разрешать их.

Проведенный анализ межличностных конфликтами во взаимоотношениях работников магазина «Океан» показывает, что существует много объективных причин, вызывающих конфликты. Они очень разнообразны и пока не поддаются строгой квалификации. К числу наиболее часто встречающихся, можно отнести следующие:

1. Естественное столкновение значимых материальных и духовных интересов людей в процессе их жизнедеятельности. Сотрудники, работающие в одном коллективе, тесно взаимодействуют, совместно решая многочисленные задачи. Часто взаимодействие сотрудников продолжается и в свободное от работы время. В процессе постоянного взаимодействия интересы работников могут время от времени сталкиваться. Это столкновение интересов, мало зависящее от их воли и желания, и создает объективную основу для возможных конфликтных ситуаций.

2. Слабая разработанность правовых и других нормативных процедур управления социальных противоречий, возникающих в процессе взаимодействия работников.

Например, если начальник оскорбил подчиненного, то последний часто вынужден для защиты достоинства прибегать к конфликтному поведению. В нашем обществе пока не разработаны эффективные, стандартные способы защиты интересов подчиненных от произвола начальников. В большинстве пред

конфликтных ситуаций подчиненный предпочитает либо уступить, либо пойти на конфликт.

3. Недостаток значимых для нормальной жизнедеятельности людей материальных и духовных благ.

То, что мы живем в обществе всевозможных дефицитов, заметно сказывается на жизни людей, на количестве и характере конфликтами между ними. Основным дефицитом сегодня стали деньги. Если в организации появляется возможность получить хорошо оплачиваемую работу для ограниченного числа сотрудников, то возникают естественные конфликты между теми, кто получает эту работу, и остальными работниками.

4. Образ жизни многих россиян.

Это объективная причина части межличностных конфликтами, связанных с материально-бытовой неустроенностью, недостаточностью финансовых средств для удовлетворения элементарных потребностей семьи, деятельностью, в которой человек не всегда может реализовать свои способности, создающей ограничения для творчества и саморазвития. Очевидно, что бедный, неустроенный, не реализовавший свой потенциал человек более конфликтен с человеком, у которого перечисленные проблемы успешно решены.

Вторая группа причин носит организационно-управленческий характер. Эти причины конфликтами связаны с созданием и функционированием организаций, коллективов и групп. Организационно-управленческие причины конфликтами делятся на: структурно-организационные, функционально-организационные, личностно-функциональные и ситуативно-управленческие (рис. 5).

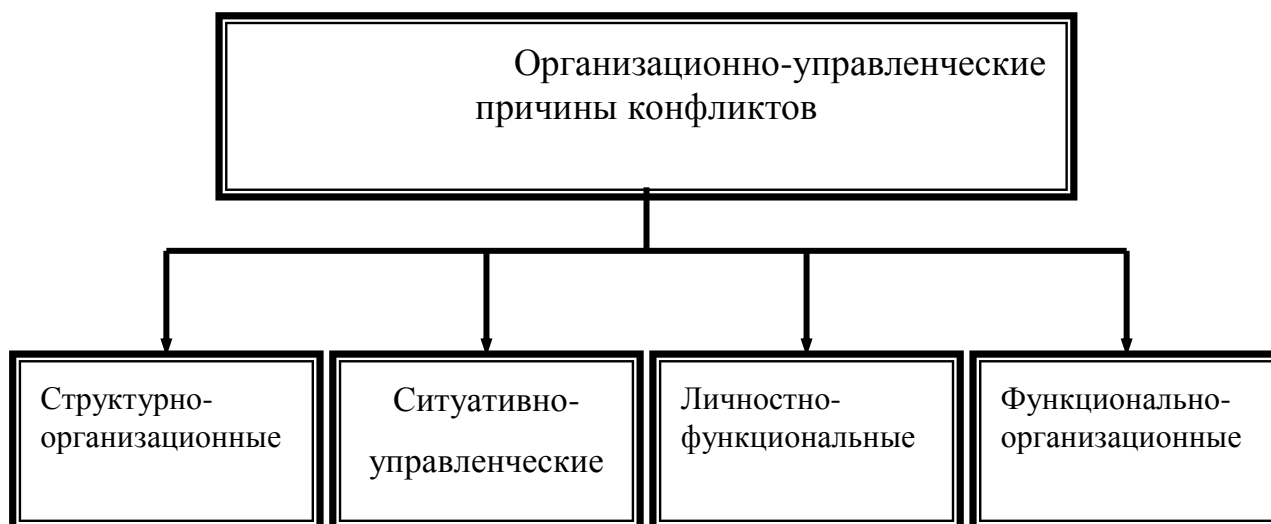


Рисунок 5. Организационно-управленческие причины конфликтов

Структурно-организационные причины конфликтами заключаются в несоответствии структуры предприятия требованиям деятельности, которой оно занимается. Структура предприятия должна определяться задачами, которые это предприятие будет решать или решает, структура создается под задачи. Однако добиться идеального соответствия структуры предприятия решаемым заданием практически невозможно.

Несоответствие структуры предприятия решаемым задачам возникает по двум причинам:

- допускаются ошибки при проектировании структуры предприятия. Трудно точно прогнозировать все задачи, которые будет решать предприятие. Трудно создать структуру, которая до деталей отражала бы требования будущей деятельности;
- задачи и деятельность предприятия непрерывно изменяются. Поскольку структура предприятия не может меняться каждую неделю, возникает ее несоответствие деятельности. Чем менее гибко руководство предприятия приспособливает его структуру к изменяющимся требованиям деятельности, тем больше возникает конфликтами.

Любое предприятие является элементом системы более высокого порядка. Эффективная работа предприятия невозможна без отлаженных функциональных

связей с внешней средой. Нарушение этих связей приводит к конфликтам. Функциональные связи между структурными подразделениями предприятия должны соответствовать требованиям деятельности и объективным законам функционирования самого предприятия. Этим же требованиям должны соответствовать функциональные взаимосвязи между отдельными работниками коллектива.

Личностно-функциональные причины конфликтами связаны с неполным соответствием работника по профессиональным, нравственным и другим качествам требованиям занимаемой должности. Любая работа требует определенных профессиональных знаний и опыта, иногда весьма значительных. Существенные требования к личностным качествам работника предъявляют деятельность и необходимость взаимодействия с окружающими. Если человек не соответствует этим требованиям, то возможны конфликты между ним и руководителями, подчиненными, сослуживцами. Они будут вызваны тем, что ошибки, допускаемые этим работником, затрагивают интересы всех, кто с ним взаимодействует.

В ситуации межличностного общения работник или два работника могут играть не те роли, которые ожидает от каждого из них партнер по взаимодействию. Каждый человек в процессе взаимодействия с окружающими играет более десятка ролей. Это роли – начальника, подчиненного, сослуживца, отца, мужа, сына, брата, пассажира, покупателя, знакомого и т.п. Эти роли мы не всегда играем одинаково успешно. В отношении опасности возникновения межличностного конфликта наиболее значимы роли, которые обобщенно можно назвать ролью старшего по психологическому статусу партнера по взаимодействию, ролью равного партнера и ролью младшего. Когда руководитель общается, например, с подчиненным или с собственным сыном, то обычно в такой ситуации он считает себя старшим, а подчиненного или сына младшим. Если подчиненный так же оценивает распределение ролей в данной ситуации, т.е. считает себя младшим, а общающегося с ним руководителя – старшим, то такое

Принято различать два основных подхода к конфликту. В рамках первого подхода конфликт определяется как столкновение интересов, противоречие, борьба и противодействие. Истоки этого подхода предложены социологической школой Т. Парсонса, одним из лейтмотивов которой является гармонизация организационных структур. С позиции второго подхода (Зиммель, Козер) конфликт рассматривается как процесс развития взаимодействия. Представители первого подхода рекомендуют гасить конфликты, представители второго считают, что блокада конфликта хуже конфликта, а сам конфликт обладает рядом неоченимых преимуществ с точки зрения развития предприятия [60,с.137].

С системных позиций в конфликте можно выделить следующие компоненты:

- участники (оппоненты) с их несовпадающими целями;
- посредник (может отсутствовать);
- объект (предмет) конфликта;
- предконфликтная ситуация;
- инцидент;
- конфликтные действия оппонентов;
- фаза конфликта;
- меры по разрешению конфликта;
- завершение конфликта.

Возникает вопрос о необходимости и достаточности каждого из указанных компонентов. Так, участники — это необходимый компонент, а посредники присутствуют далеко не всегда. Предконфликтную ситуацию можно выделить всегда, даже если они кратковременны. Считается, что конфликт — это предконфликтная ситуация плюс инцидент. Предконфликтная ситуация может существовать, не переходя в стадию инцидента, но инцидент не может произойти без предконфликтной ситуации [15,с.304].

Непосредственных участников конфликта часто называют оппонентами. Оппоненты могут вступать в конфликте различных уровней оппонирования (рис. 7).

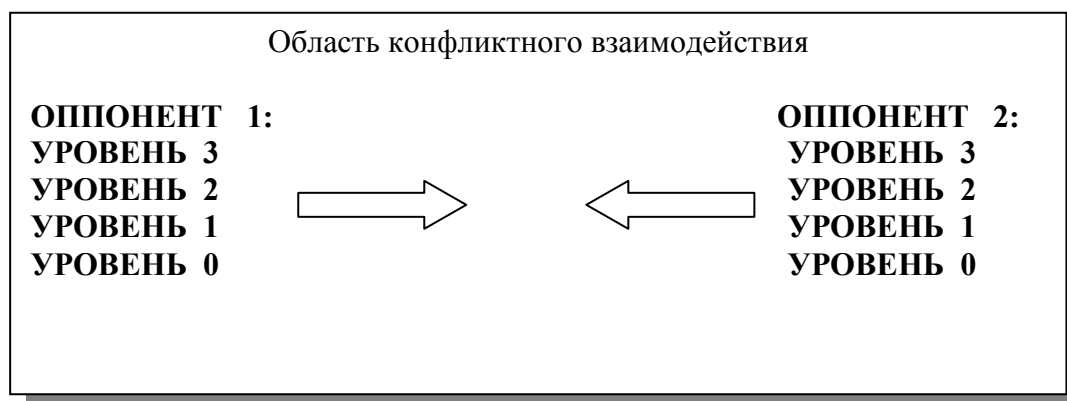


Рисунок 7. Схема конфликтных действий, производимых с разных уровней оппонирования

Так, оппонент 1, отстаивающий свои интересы как частного лица, выступает в качестве оппонента первого уровня. Оппонент 2, отстаивающий интересы группы людей, является оппонентом второго уровня. Оппонента, выступающего от лица государства, можно назвать оппонентом третьего уровня. В то же время человек, переживающий личностный конфликт, является оппонентом нулевого уровня [46,с.271].

Один из аспектов конфликтного взаимодействия состоит в одностороннем и (или) двустороннем изменении уровней оппонирования, его снижении или повышении. При этом повышение собственного уровня оппонирования дает больше шансов разрешить конфликт на более выгодных для себя условиях, а снижение уровня оппонирования — ухудшает шансы на победу.

Повышение уровня оппонирования может задаваться отождествлением оппонентами своих целей (истинным или мнимым) с целями более широкой социальной или организационной структуры. Если это удастся, оппонент получает дополнительные преимущества по сравнению с противоположной стороной [46,с.274].

Такие приемы часто ведут к подмене предмета конфликта, когда один из оппонентов личный или групповой интерес выдает за общественный, переформулировав его и заручившись поддержкой социальных объединений. Этот прием имеет цель поднять собственный уровень оппонирования.

Второй вариант получения преимуществ состоит в снижении уровня оппонирования конкурента. Здесь также используются подмены предмета конфликтами, но реализуемые в противоположную сторону. Цель подмены состоит в доказательстве того, что противоположная сторона преследует только личные, узко эгоистические цели, а в случае получения ею преимуществ общественные интересы могут только пострадать. Максимального эффекта оппонент достигает в том случае, когда ему удастся снизить уровень конкурента до нулевого, иначе говоря, довести конкурента до состояния внутреннего конфликта или противоречия в разнонаправленных мотивах [46,с.278].

Важную функцию в разгорании конфликта играет инцидент — острое взаимодействие оппонентов, повод для которого может не совпадать с предметом конфликта. В ситуации атмосферы психологической напряженности даже самый безобидный предмет может сыграть роль «запускающего» конфронтационных действий.

Если не проводить специальную работу по разрешению конфликта, он может завершиться либо победой одной из сторон, либо при равенстве их шансов застреванием взаимодействия на одной из стадий конфронтации. Такое застревание иногда называют кризисом. Позитивное развитие конфликта, как правило, основывается на проведении специальной работы по обеспечению бескризисного хода конфликтного взаимодействия. Одним из результатов конфликтологических разработок являются технологии проведения оппонентов через все стадии развития конфликта к его позитивному разрешению[46,с.307].

Если суммировать предложенные точки зрения, можно констатировать существование следующих стадий развития конфликта:

- Латентная (скрытая) стадия конфликта, на которой пока нет конфронтационных действий, но происходит осознание различий в интересах и растет напряженность в отношениях.
- Открытый конфликт разного уровня остроты начинается с инцидента, перспективы развития которого зависят от сил оппонентов и использования тех или иных конфликтологических технологий.

- Организационное принуждение прекратить конфликт при осознании пагубности конфликта третьей стороной. Предпринимаются попытки «заморозить» конфронтационное взаимодействие оппонентов административными мерами. Позитивным выходом из него является контракт с конфликтологами, профессионально исполняющими посреднические функции. Паллиативный выход — временное прекращение конфронтационных действий, но продолжение существования предмета конфликта и различий в интересах оппонентов.
- Технологическое завершение конфликта, состоящее в проведении переговоров и подписании договора между оппонентами [46,с.312].

Люди, для которых конфликты в радость, встречаются намного реже тех, для кого конфликт связан с тягостными эмоциональными переживаниями. Сказанное относится не ко всем конфликтам. Так, спортивные соревнования, которые также считаются «близкими родственниками» конфликтами, связаны, скорее, с радостными переживаниями. А диспуты больше наполнены познавательными чувствами и мотивами, облегчающими получение новых знаний и результатов. Тем не менее, очевидно, что для измерения эмоциональной составляющей конфликта можно выделить еще одну координату, полюсами которой будут, с одной стороны, избыточность эмоциональных переживаний, а с другой — полный рациональный контроль и относительная свобода от эмоциональных переживаний [38,с.124].

Наблюдения показывают, что, зарождаясь при незначительном эмоциональном наполнении, конфликт постепенно «притягивает» к себе отрицательные эмоциональные переживания. Хронически повторяющиеся инциденты ведут к потере рациональных ориентиров, а рациональную вначале причину конфликта замещает эмоциональная. Конфликт может перерасти в чисто эмоциональный, когда оппонентам уже совершенно не важны рациональные аргументы. Эмоциональные конфликты — самые тяжелые и бесперспективные, поскольку совершенно лишены логической составляющей. Даже распоряжение предметом конфликта теряет смысл для оппонентов [38,с.130].

Поэтому выходов из эмоционального конфликта только два:

- 1) разъединение оппонентов;
- 2) значительная трансформация мотивации оппонентов, которая может занять не один месяц.

Оценка эмоциональной составляющей конфликта и ее сдерживание от разрастания должны составлять предмет заботы как оппонентов, если они стремятся к позитивному разрешению конфликта, так и конфликтологов, выполняющих функции посредников.

Типичные ошибки при управлении конфликтами.

- Попытки разрешить конфликт без выяснения его истинных причин, т.е. без проведения диагностики. Часто попытки администрации погасить конфликт на личном уровне, добиться замирения оппонентов не приводят к положительным результатам вследствие того, что не решается базовая проблема, приведшая к конфликту. Вынужденные взаимодействовать оппоненты каждый раз вновь «спотыкаются» о базовую проблему и воспроизводят конфликт [24,с.193].
- Преждевременное «замораживание» конфликта. Простое «разведение» сторон и разграничение областей их деятельности могут дать определенный положительный эффект. Но даже замена действующих субъектов при сохранении объективных причин конфликта приведет к его возобновлению уже в другом действующем составе. Преждевременное «замораживание» конфликта — это остановка, не меняющая сути объективной ситуации, поэтому его ни в коей мере нельзя принимать за разрешение конфликта. Преждевременное «замораживание» чревато возобновлением конфликта в еще более острой форме. Имеет смысл лишь «замораживание», проводимое после содержательного управления конфликтом и подписания соответствующего договора между сторонами [24,с.206].
- Неверно определены предмет конфликта и оппоненты. Даже если проведена диагностика компонентов конфликта, нельзя исключить вероятность ошибки в определении предмета конфликта и его реальных оппонентов.

Иногда активно выступающие оппоненты на самом деле не являются самостоятельными игроками и действуют по наводке реальных оппонентов, предпочитающих по тем или иным причинам находиться в «тени». Для того чтобы избежать такой ошибки, диагностику следует проводить по максимально развернутой схеме, в которой главным вопросом, требующим ответа, является вопрос: кому это выгодно?

- Запаздывание с принятием мер. Даже если конфликт был задан объективными причинами, он имеет тенденцию к распространению на межличностные отношения. Если по этому показателю конфликт перешел в хроническую форму, то и эффективных организационных решений бывает недостаточно для его управления. Оппоненты еще долгое время в той или иной степени продолжают испытывать личную неприязнь друг к другу.
- Некомплексность, односторонность мер — силовых или дипломатических. Опыт показывает, что наиболее эффективно сочетание разнообразных мер управления конфликта, которое позволяет актуализировать разноуровневые мотивы оппонированных сторон [24,с.213].
- Неудачный выбор посредника. Выбор посредника, ведущего переговоры с обеими сторонами, не может быть случайным. Посредник должен быть равноудален от оппонентов и одновременно равноприближен к ним. Лучше всего, если какой-либо частью своей биографии он соприкасается с обеими сторонами и может считаться своим каждой из сторон. Если положение посредника асимметрично относительно оппонентов, это снижает доверие к нему у одной из сторон.
- Попытки посредника разыграть свою собственную «карту». Оппоненты должны быть уверены в том, что помыслы посредника направлены исключительно на разрешение конфликта. Если он даст повод даже отчасти усомниться в своей мотивации, переговоры по урегулированию конфликта могут немедленно зайти в тупик [24,с.217].
- Пассивность оппонентов. Оппоненты не достигнут желаемого компромисса, если в его поисках будут ограничивать свою активность. Некоторые

конфликтологи считают, что более активную позицию должна занимать сторона, находящаяся в менее выгодной ситуации. Наверное, правильнее будет сказать, что активными должны быть обе стороны. При этом потери от бескомпромиссной позиции в стратегическом плане не могут быть выгодны ни одной из сторон. В очевидно конфликтной ситуации нельзя отсидеться, переждать. Раньше или позже инцидент может привести к еще более драматическим потерям для обеих сторон.

- Отсутствие работы с эмоциями и напряженностью. Конфликту всегда сопутствуют большая напряженность и эмоциональные переживания. Эти явления, как правило, существенно меняют и восприятие, и деятельность сторон. Очень опасно, если эмоции возьмут верх над разумом. Так может произойти, если переговоры по содержанию конфликта не сопровождаются психологической работой по снижению уровня напряженности и эмоционального фона. При этом в отличие от переговоров, в которых участвуют три стороны — те и другие оппоненты и посредник — в психологической стадии переговоров посредник работает отдельно с каждой из сторон [24,с.219].
- Отсутствие работы со стереотипами. Эмоциональные перегрузки могут приводить к активизации стереотипного восприятия, упрощающего картину мира и социальных отношений. Иногда проявляется так называемый эффект «туннельного» видения, при котором из поля зрения оппонентов выпадают целые области реальности, видимое лишается оттенков, становится черно-белым. Необходимо использование техники расширения поля сознания, смены точек зрения, рефлексивного понимания ситуации, например с позиции противоположной стороны.
- Генерализация конфликта (не было мер по его ограничению, локализации). Естественное стремление конфликтующих сторон состоит в усилении своих позиций. Одно из направлений такого усиления — привлечение на свою сторону сильных сторонников. Если этого не остановить, может произойти качественное расширение зоны конфликта, в него будут вовлекаться все

новые оппоненты. Поэтому одной из первых должна стать договоренность об ограничении зоны конфликта и числа оппонентов [24,с.221].

- Ошибки в договоре. Содержание договоренности должно быть зафиксировано в письменном виде независимо от масштаба конфликта. Работа над письменным текстом договора существенно преобразует процесс переговоров, делает его более рациональным и значимым. В то же время, ошибки в таком тексте могут обесценить весь трудный процесс достижения договоренностей. Речь идет об ошибках содержательных, из-за которых стороны и посредники не предусмотрели каких-либо аспектов ситуации. Такие ошибки обычно приводят к тому, что одна из сторон успешно нарушает непредусмотренные пункты договоренности и делает это на вполне законном основании. О таких пунктах она не договаривалась и посему свободна от каких-либо обязательств [24,с.222].

Стили деятельности конфликтологов.

Традиционный конфликтолог ориентирует оппонентов на позитивный результат. Он находится от оппонентов на дистанции, его собственный тип мышления остается вне критического анализа. Инновационный конфликтолог ориентирует оппонентов на исследование процессов, в которых они участвуют. Такому конфликтологу присуще познавательное мышление, способное удерживать противоречивые тенденции, он не пытается их упростить, огрубить и навязать другому (рис.8).

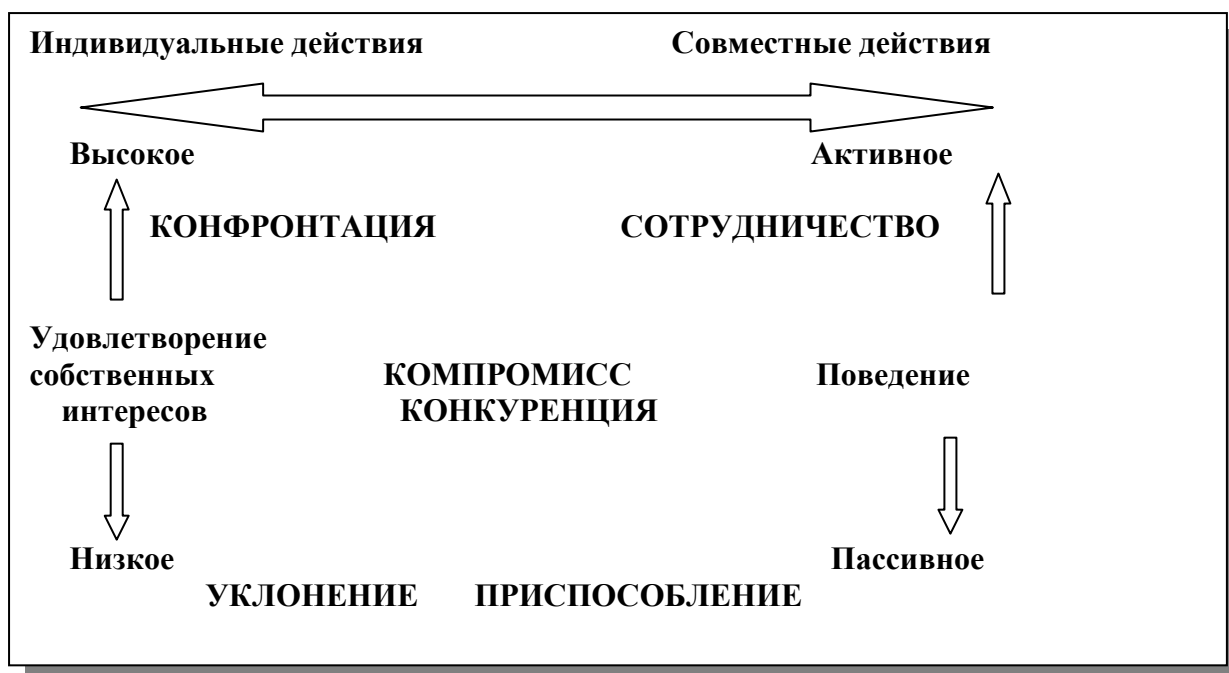


Рисунок 8. Модель типов индивидуального поведения в конфликте

Данная модель имеет значительный эвристический потенциал. Томасом разработан тест, позволяющий измерить личный стиль реагирования конкретного человека, попавшего в ситуацию конфликта. Если провести измерение стиля у обоих оппонентов, это позволит отчетливее определить пути управления конфликтом.

Нами предлагается совершенствовать существующую систему управления конфликтами в магазине «Океан». Для этого необходимо ввести штатного психолога.

Основная задача работы психолога состоит в переводе конфликта из неуправляемого состояния в позитивно управляемое, придании ему институционализированных и рациональных форм.

Рассмотрим поэтапно предлагаемое совершенствование существующей системы управления конфликтами.

Первый этап. Диагностика конфликта.

На первом этапе проводится диагностика параметров конфликта. Одним из основных методов диагностики является интервью основных участников конфликта и лиц, не принимающих в нем непосредственного участия, —

руководителей и подчиненных конфликтующих сторон. Целями этого этапа работы являются:

- Определение основных действующих сил. Изучение их характеристик.

Выявление главных различий в интересах, которые привели к конфликту.

- Выявление их отношений в предконфликтной фазе. Выяснение намерений участников и приемлемых для них способов преодоления конфликта.

- Определение степени остроты конфликта.

- Выявление стереотипов восприятия и механизмов конфликтного поведения.

Второй этап. Оценка конфликта.

- Типологизация конфликта.

- Оценка стадии развития конфликта.

- Оценка и исследование всех возможных путей развития и управления конфликта. Разработка «дерева» сценариев развития конфликта. Итогом этого этапа может стать документ, содержащий оценку конфликта и предложения по его разрешению. С ним знакомятся конфликтующие стороны.

Третий этап. Интервенция.

- Проведение переговоров с конфликтующими сторонами, сначала отдельных, затем совместных.

- Создание атмосферы диалога.

- Снижение психологической напряженности.

- Рефлексия вместе с участниками конфликта социальных и психологических мифов, предрассудков и стереотипов.

- Создание у оппонентов позитивных установок.

- Преодоление явлений «замкнутости» в сознании оппонентов.

- Освоение оппонентами эмпатического видения позиции другого оппонента.

- Помощь в разработке договора между оппонентами.

- Подписание договора о принципах взаимодействия между оппонентами.

- Мониторинг соблюдения условий и процедур договора.

Следовательно, как бы руководитель магазина «Океан» ни старался «отшлифовать» механизм управления в своей компаниях, современная ситуация на рынке такова, что постоянные изменения неотвратимы. Поэтому намного полезнее направить усилия на «шлифование» самих процедур введения изменений в управление и функционирования организации. В частности, в магазине «Океан» и руководитель и подчиненные нуждаются в проверенных процедурах взаимодействия в конфликтных ситуациях, которые всегда сопровождают или предвосхищают изменения.

Управлять конфликтами можно, изменяя свое отношение к проблемной ситуации и поведение в ней, а также воздействуя на психику и поведение оппонента. К основным способам и приемам управления конфликтами можно отнести:

1. умение определить, что общение стало пред конфликтным;
2. стремление глубоко и разносторонне понять позицию оппонента;
3. снижение своей общей тревожности и агрессивности;
4. умение оценивать свое актуальное психическое состояние;
5. постоянная готовность к неконфликтному решению проблем;
6. умение улыбнуться;
7. не ждать от окружающих слишком многого;
8. искренняя заинтересованность в партнере по общению;
9. конфликто-устойчивость и чувство юмора.

Для управления межличностными конфликтами необходимо оценивать, в первую очередь то, что удалось сделать, а затем – то, что не удалось:

1. оценивающий должен сам хорошо знать деятельность;
2. оценку давать по существу дела, а не по форме;
3. оценивающий должен отвечать за объективность оценки;
4. выявлять и сообщать оцениваемым работникам причины недостатков;
5. четко формулировать новые цели и задачи;
6. воодушевлять сотрудников на новую работу.

Соблюдение этих рекомендаций поможет конфликтующим сторонам разрешить конфликтные ситуации и найти оптимальный выход из конфликта.

Чтобы избежать конфликта, человек в отношениях с другими людьми должен проявлять лояльность, расположение, терпимость и добрую волю, быть справедливым, дружелюбным, уважительным и вежливым, т.е. строить свое общение с окружающими на такой благожелательной основе, как взаимное доверие, надежность в словах и на деле. Всякие взаимоотношения, как деловые, так и сугубо личные, эффективны только при уступчивости и сдержанности сторон, честном партнерстве, обоюдном стремлении к улаживанию разногласий и конфликтами, если они случаются.

2.3. Анализ результатов экспериментальной работы по совершенствованию системы управления конфликтами в магазине «Океан»

В целях анализа выделим следующую группу – специалистов, (10 чел.).

Анализ социальной структуры группы магазина «Океан» представим в виде группировки данных по должностям, стажу, образованию, полу (табл. 4).

Таблица 4

Структура магазина «Океан»

Должность, Ф.И.О.	Образование	Стаж работы	Пол
Продавец мясного отдела	Среднее	12 лет	Ж
Продавец колбасного отдела	Высшее	5 лет	Ж
Продавец ликероводочного отдела	Высшее	4,5 года	Ж
Продавец отдела соки-воды	Средне-специальное	6 лет	Ж
Продавец рыбного отдела	Средне-специальное	3 года	Ж
Продавец бакалейного отдела	Средне-специальное	4 года	Ж
Продавец хлебного отдела	Среднее	2,5 года	Ж
Продавец непродовольственных товаров	Высшее	1 год	Ж

Таким образом, члены этого коллектива – преимущественно женщины, имеют опыт работы, образованы. Другими словами, коллектив состоит из

высококвалифицированных специалистов. Практика показывает, что в женском коллективе, в котором все профессионалы, больше вероятностей формирования различных позиций поведения, возникновения конфликтных ситуаций, столкновения интересов, мнений.

Анализ социально – психологического климата в коллективе.

Определение степени сплоченности группы.

Для изучения психологической совместимости членов в магазине «Океан» предлагается наиболее эффективный метод – метод социометрии (Я. Морено), который позволяет получить моментальный, достаточно точный снимок взаимоотношений в магазине «Океан».

Выработаем систему требований к проведению социометрического опроса.

1. Социометрический опрос можно проводить в коллективах (малых группах), члены которых имеют опыт совместной работы не менее 6 месяцев.

2. Размер исследуемой группы не должен превышать 12-15 человек.

3. Выбранный критерий, по которому проводится опрос, должен быть однозначно понимаемым всеми членами группы.

4. Опрос должен проводиться посторонним лицом.

Процедура социометрического опроса состоит из следующих этапов:

1. Подготовительный, на котором определяется проблема, формулируются цели, задачи исследования, определяется объект, изучаются его социально-демографические характеристики.

2. Социометрическая разминка - установление прямого контакта с членами группы, определение содержания социометрического критерия.

3. Опрос, включающий инструктаж респондентов, раздачу социометрических карточек, их заполнение, сбор.

4. Обработка и анализ полученной информации.

Социометрический тест является разновидностью опроса, в основе которого лежит социометрический критерий.

Взаимоотношения, между членами группы выясняются на основе следующих, процедур:

- выбор, - выраженное желание сотрудничать с другими (+);
- отклонение - отрицательный выбор - выраженное нежелание индивида сотрудничать с другими (-);
- опускание - оставление одним индивидом другого без внимания (*).

Социометрический критерий - это вопрос, основным содержанием которого является выражение отношения к члену группы в какой-либо из ситуации.

При проведении социометрических опросов применяются самые различные типы критериев.

Данное социометрическое исследование базируется на основе вопроса: «С кем бы вы хотели (не хотели) работать? Результаты опроса заносятся в социометрическую карточку (таб. 5). Порядок заполнения карточки описан выше. Ответы на отрицательные вопросы (критерии) оформляются знаком «+» при ответе «да», и «-» при ответе «нет». Обработка результатов опроса осуществляется путем построения социоматрицы (таб. 6).

Таблица 5

Социометрическая карточка

№ п/п	С кем бы вы хотели (не хотели) работать									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Сидорова		+	+	+	+	+	+	+	+	*
2. Шурко	+		*	-	-	*	+	*	*	*
3. Герчикова	-	*		-	-	*	*	+	*	+
4. Баранова	-	*	*		*	*	*	+	*	*
5. Сухорукова	*	+	*	-		*	*	-	-	-
6. -//-	*	+	+	-	-		+	-	+	-
7. -//-	-	*	+	-	-	*		*	+	*
8. -//-	-	*	-	-	-	-	-		*	*
9. -//-	+	+	*	*	*	+	+	*		*
10. -//-	+	+	+	*	*	+	*	+	+	

Групповая социометрическая матрица

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	+	-	сумма
1		+	+	+	+	+	+	+	+	*	9	0	9
2	+		*	-	-	*	+	*	*	*	2	2	0
3	-	*		-	-	*	*	+	*	+	3	2	1
4	-	*	*		*	*	*	+	*	*	1	1	0
5	*	+	*	-		*	*	-	-	-	1	4	-3
6	*	+	+	-	-		+	-	+	-	4	4	0
7	-	*	+	-	-	*		*	+	*	2	3	-1
8	-	*	-	-	-	-	-		*	*	0	6	-6
9	+	+	*	*	*	+	+	*		*	4	0	4
10	+	+	+	*	*	+	*	+	+		6	0	6
+	3	5	4	1	1	3	4	4	4	1			
-	4	0	1	6	5	1	1	2	1	2			
сумма	-1	5	3	-5	-4	2	3	2	3	-1			

По количеству отданных выборов можно судить о степени и характере потребности отдельных членов и группы в целом в общении. В данном случае, члены группы, стоящие в списке под № 1(Сидорова), 9,10, проявляют высокую и умеренную потребность в общении (9,4,6 выборов из 9 возможных).

Члены группы № 8,7, а также 2 –6, имеют наименьшую потребность в общении (отметим, что в этом числе состоят главные специалисты).

Структуру анализируемых отношений в группе представим в графической форме на основе исходных данных, в виде социогаммы (рис. 8.).

Сделаем вывод, что Сидорова В.А. отличается высокой потребностью в общении, стремится наладить контакт со всеми анализируемыми членами группы. Однако к Сидоровой у большинства (кроме Шкурко) отрицательное или безразличное отношение. Между заведующими секций (Шкурко и Барановой) – «холодные» отношения. Член группы № 3 (Герчикова) отличается отрицательным и безразличным отношением ко всем членам группы. Член группы №4 (Баранова) проявляет нейтральное отношение ко всем членам группы, кроме Сидоровой (к ней – отрицательное отношение). Сухорукова (член группы № 5), новый сотрудник отдела, проявляет выборочное отношение к Шкурко (положительное

отношение), к Барановой и Сидоровой (отрицательное отношение), к другим членам группы – отношение нейтральное.

По результатам социоматрицы отметим, что всего было получено 10 выборов (отдано голосов), из них 6 –положительных (60%), 4 –отрицательных (40%). Т.е. степень сплоченности группы – умеренная.

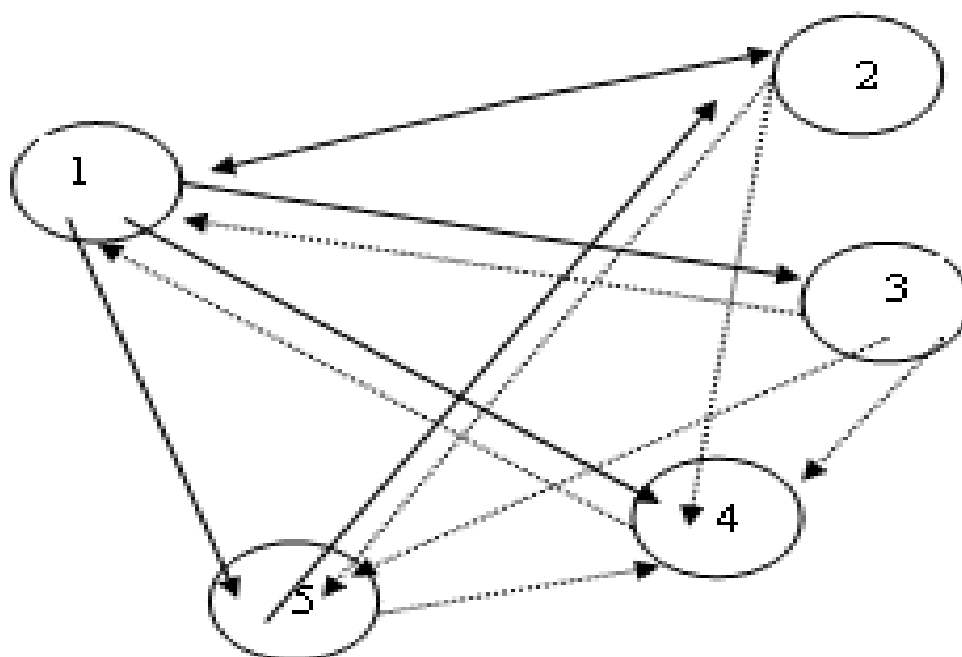


Рисунок 9. Социограмма отношений в группе

Условные обозначения:

- положительное отношение
-→ отрицательное отношение
- ↔ взаимно положительное отношение
- отсутствие связей – нейтральное отношение

1.Интегральную характеристику сплоченности в группе можно получить с помощью индекса сплоченности группы.

$$I_{гр} = [(ВП - ВО) / N * (N - 1)] * 100 \quad (1)$$

где ВП - число взаимно-положительных выборов в группе; ВО - число взаимно-отрицательных выборов в группе; N - число членов группы, участвовавших в опросе.

В нашем случае:

$$J_{гp} = [(9-7) / 10 * (10-1)] * 100 = 2.2 \%$$

Полученное значение J говорит о низком уровне сплоченности группы.

2. Определение типов поведения людей в конфликтах.

Для описания типов поведения людей в конфликтах применим двухмерную модель регулирования конфликтами К. Томаса, основополагающими которой являются кооперация, связанная с вниманием человека к интересам других людей, вовлеченных в ситуацию, и напористость, для которой характерен акцент на собственных интересах.

Соответственно этим двум основным измерениям К. Томас выделяет следующие способы регулирования конфликтами (рис.10):

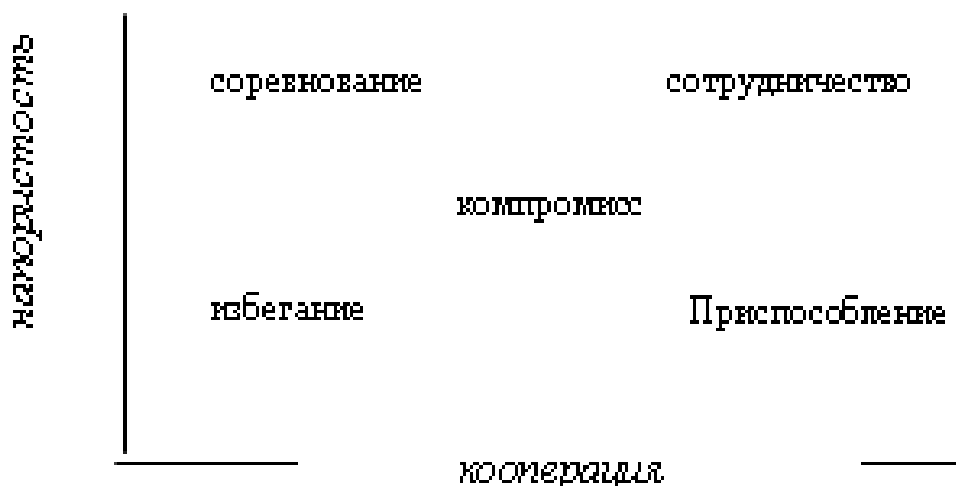


Рисунок 10. Способы регулирования конфликтами

Кооперация – внимание к интересам другого.

Напористость – акцент на собственные интересы.

Обработка результатов. Бланк ответов (табл. 7) можно расшифровать с помощью ключа. В ключе каждый ответ А или В дает представление о

количественном выражении: соперничества, сотрудничества, компромисса, избегания и приспособления.

Таблица 7

Бланк для ответов

№	Ответ		№	Ответ		№	Ответ		№	Ответ		№	Ответ		№	Ответ	
	A	B		A	B		A	B		A	B		A	B			
1	+		6	+		11		+	16	+		21	+		26	+	
2		+	7	+		12	+		17	+	+	22	+		27		+
3	+		8		+	13	+		18		+	23	+	+	28		+
4	+		9	+		14	+		19	+		24		+	29	+	
5		+	10		+	15		+	20		+	25	+		30		+

Согласно проведенному опросу можно определить типы поведения людей в конфликтах для данной группы специалистов (возьмем 8 чел.).

Член группы № 1(Сидорова) относится к людям, старающимся избежать конфликтами, больше приспособиваясь к ситуации, чем, борясь за свои интересы. Она легко идет на компромисс.

Член группы № 2 (Шкурко) характеризуется невысокой степенью напористости, склонностью к сотрудничеству, хотя может пойти и на конфронтацию.

Член группы № 3 (Герчикова) отличается высокой степенью напористости, нежеланием идти на компромисс.

Член группы № 4 (Баранова) Избегает конфликтами, старается приспособиться к ситуации, не желая конфликтами с подчиненными, коллегами.

Член группы № 5 (Сухорукова) Избирательна, в одних ситуациях проявляет напористость, в других – старается сотрудничать с коллегами.

Члены группы № 6,7,8 – характеризуются сравнительно одинаковыми типами поведения в условиях конфликта, они проявляют внимание к интересам других, стараются сотрудничать, принимать компромиссные решения.

Конфликт в современной организации магазин «Океан», описание конфликтной ситуации.

В данном подразделении присутствует конфликт, вызванный двумя причинами:

- неудовлетворительные коммуникации между исполнителями отделов: недоступность необходимой информации, т.е. не отлажена система коммуникаций, особенно по горизонтали, отсюда - неправильная интерпретация фактов, несвоевременное и неточное принятие решений;
- неодинаковое отношение к членам трудового коллектива, о чем свидетельствует низкий показатель групповой сплоченности, негативное или безразличное, в большинстве своем, отношение членов коллектива друг к другу.

Таким образом, имеет место конфликт в административно – управленческой системе, и конфликт, связанный с функционированием социально – психологической системы.

Процесс управления конфликта.

Проведем диагностику сложившейся конфликтной ситуации.

Видимые проявления конфликта:

- санкции со стороны руководства к исполнителю отдела (именно по причине неполной информированности специалиста);
- случай увольнения и перевода работников отделов, т.е. на лицо сменяемость кадров по причине неблагоприятных отношений, сложившихся в коллективе между некоторыми его членами (Герчиковой и Барановой, и т.д.).

Определение уровня развития конфликта.

Данная конфликтная ситуация находится в стадии «кульминации», налицо – использование должностных полномочий в целях управления конфликта, устранения разногласий.

Природа конфликта.

Причинами конфликта являются как субъективные условия, так и объективные факторы (см. выше). Все же, большую роль в сложившейся ситуации сыграли субъективные условия – настроения членов коллектива, их

неблагоприятное отношение друг к другу, разделение коллектива на группировки (Сидорова –Шкурко), разрозненность интересов других членов группы.

Измерение интенсивности.

Конфликт развивался медленно, на данный момент, он исчерпан в отношении Герчиковой и всего коллектива, путем ее увольнения. В отношении других членов коллектива он не разрешен, поскольку неблагоприятные настроения в группе остаются.

Определение сферы распространенности.

Конфликт имеет место только в рассмотренных отделах, не затрагивает высшее руководство.

Выберем стратегии управления конфликта.



Рисунок 11. Стили управления межличностного конфликта

Основываясь на пяти основных межличностных стилях управления конфликтных ситуаций (рис. 10), выберем применимые к данной ситуации стили общения и структурные методы управления конфликта (табл. 8).

Методы управления конфликта

№	Наименование методов
1	Методы, связанные с использованием руководителем своего положения в организации (приказ, распоряжение, директива, и т.п.)
2	Методы, связанные с разведением частей организации –участников конфликта (разведение их по ресурсам, целям, средствам, и т.д.) или снижением их взаимозависимости (дифференциация и автономизация подразделений).
3	Методы, связанные с созданием определенного «задела» в работе взаимозависимых подразделений (запас).
4.	Методы, связанные с введением специальных интегрированных и координационных механизмов.

Обоснование стратегии управления данной конфликтной ситуации.

Целесообразно выбрать стиль сотрудничества между членами коллектива. Для этого необходимо учесть интересы всех конфликтующих сторон, настроить их на положительный лад. То есть, здесь необходимо поработать членам высшего руководства (занять данной задачей кадровика, либо руководителя, владеющего знаниями психологии). Данная стратегия необходима, так как другими методами, например, директивными, данную проблему не разрешить, негативная ситуация внутри коллектива только усугубится из – за «прессования сверху».

Из указанных (в табл. 8) методов, подходящим является метод № 2, т.е. более рационально распределить обязанности между исполнителями, учитывая взаимозависимость членов коллектива, а в некоторых ситуациях использовать административные директивы, т.е. это заставит членов коллектива идти на компромисс, проявлять гибкость.

Составление карты конфликта.

1. Реализация стратегии.
2. Разработка альтернатив.
3. Определение проблемы.

А) Присутствует «структурная» проблема, т.е. исполнители поручений не понимают важность своего положения в структуре организации, т.е. руководство

не уяснило цели, к которым должен стремиться каждый исполнитель, важность их сотрудничества, взаимовыручки, не поощрила их к таким действиям.

Б) Руководство не мотивирует персонал к кооперации, к принятию чужих интересов и разрешению проблем, т.е. нет четко разработанной политики поведения в организации, согласно которой более коммуникабельные сотрудники будут рассмотрены в качестве кандидатур на повышение.

Кратко проблема звучит так: неясны цели и роль каждого исполнителя в системе управления; нет стимулов к сплочению коллектива.

Передача информации должна осуществляться высшим руководством, при помощи руководителей отделов, обеспечить «обратную связь», т.е. получить мнение каждого сотрудника об изменениях в трудовых отношениях.

Должны быть пересмотрены руководством должностные инструкции, с выделением в них целей и роли каждого сотрудника в деятельности ООО «Океан». Также необходимо вынести на повестку дня своего рода «закон» поведения в организации с применением взысканий и поощрений.

Наилучшая альтернатива в случае несогласия с данными изменениями, «уход» от конфликта на некоторое время, затем акцентирование внимания на нем более решительно (через административные меры).

Последствия «провала» внедрения стратегии – ухудшение социально – психологического климата в коллективе.

Возможна полная осуществимость альтернатив. Они справедливы, достаточны.

Указанные выше задачи (разработка регламентирующих документов, беседа с членами коллектива) должны быть выполнены старшим менеджером магазина «Океан», заведующими секций.

Срок – внедрение новой политики в течение 6 мес.

Сроки проверки – каждый отчетный месяц - доклад о результатах реализации стратегических планов.

Карта конфликта будет выглядеть следующим образом (рис. 12).

Процесс картографии включает в себя три этапа:

1. Определение проблемы.
2. Оpozнание и объявление главных участников.
3. Определение потребностей и опасений каждого из участников конфликта или группы.

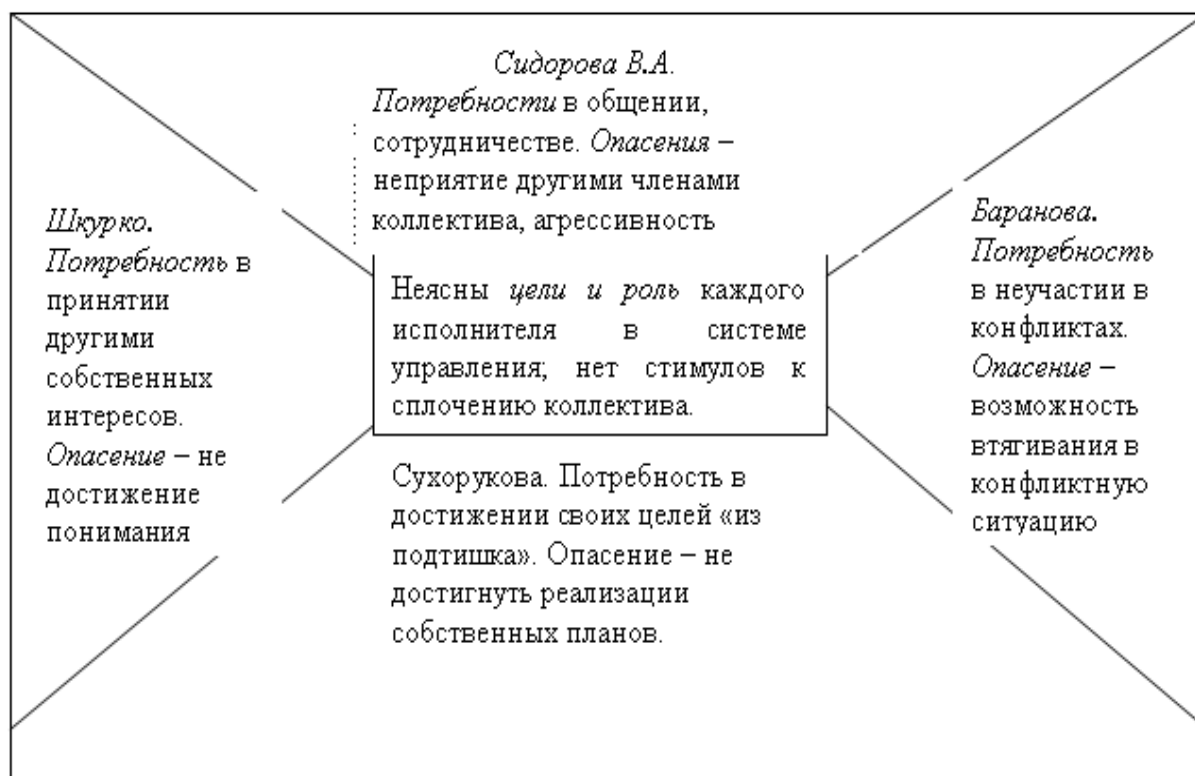


Рисунок 12. Карта конфликта

Принципы управления конфликтами:

1. **Объективность и устойчивость.** Самым благоприятным исходом конфликта, имеющего материальный предмет, является компромисс, удовлетворяющий все стороны. Но компромисс, может быть, достигнут не только в результате конфликта, но и до, а точнее, вместо него. Пока не произошел инцидент, есть возможность сделать компромисс не только мирным исходом конфликта, а и его альтернативой.

Пока человек сосредоточен лишь на собственных интересах, всякое отступление от своей позиции возможно для него только по принуждению и

выглядит как поражение. Но стоит ему взглянуть на дело шире, постараться понять и учесть заботы тех, с кем свели обстоятельства, и то же самое отступление может получить совсем другую оценку.

Любое неудобство, лишение, принятое на себя добровольно, переносятся легче, чем-то, которое приходится терпеть по принуждению. Более того, подобная жертва предоставляет возможность полюбоваться собой. А у окружающих она создает определенные обязательства в отношении субъекта – от простой признательности до "задолженности" в виде встречной жертвы с их стороны.

Учет чужих интересов – обязательное условие для достижения компромисса. Но прийти к нему гораздо легче, если следовать по пути уступок, отказа от части своих притязаний, а не попыток усекать требования оппонента. Уже одна только готовность уступить обычно смягчает напряженность и нередко вызывает встречную инициативу, тогда как попытка оказать давление на оппонента, навязывать ему свою волю почти всегда вызывает сопротивление с его стороны и может спровоцировать переход к реализации или обострение уже начавшегося конфликта. Опасаясь, что малейшее отступление будет использовано потенциальным противником, стороны очень часто упорно стоят на своих позициях и воздерживаются от инициативы уступок, будучи в принципе к ним готовыми.

В подобных ситуациях не обойтись без посредника, который поможет согласовать шаги, сбалансировать уступки.

2. Ясность и доброжелательность.

Искаженное восприятие ситуации, партнеров и себя самого – заурядное явление при конфликтах. Причем многие ошибки в оценках, интерпретация смысла высказываний партнеров, заблуждения относительно их намерений возникают еще до конфликта, становясь нередко его источниками. Бывает и так, что столкновение, случившееся по недоразумению, в результате последующих "перекрестных" действий, причиняющих оппонентам уже невымысленный ущерб, обретает реальную основу, на которую продолжают наслаиваться новые ошибки, заблуждения.

Добавочные обстоятельства, многочисленные мелкие детали все больше привлекают к себе внимание участников, отвлекая их от существа дела. Поэтому, оказавшись противопоставленным кому-либо, стоит, прежде всего, постараться критически разобраться в ситуации, чтобы ясно представить себе основные, первоначальные позиции – и свою собственную, и своего противника. Сформировав для себя позиции оппонента, не мешает усомниться в правильности своей трактовки и подумать, нет ли возможности как-то иначе, в более благоприятном для себя смысле объяснить его слова или действия. И тогда может обнаружиться замаскированное недоразумение, после чего конфликт лишается основы. Такой подход позволяет не только избежать неверного, ошибочного приписывания партнеру враждебной позиции, но и действительную враждебность нейтрализовать и смягчить. Наши поступки могут быть многозначными не только для окружающих. Иногда и сам человек до конца не осознает смысла своих действий или бывает готов изменить их трактовку, а вместе с тем и дальнейший ход своего поведения в зависимости от того, как поняты его поступки окружающими и какие мотивы они ему приписывают. Признание мотивов положительными или извинительными позволяет сохранить, а возможно, и укрепить продуктивный контакт с человеком даже при обсуждении какого-то конкретного его поступка, тогда как приписывание отрицательных, низменных мотивов ущемляет его достоинство, подтверждает наихудшие опасения, вынуждает к защите, оправданию и резко затрудняет выход из конфликта.

Один из способов реализации принципа доброжелательности – отказ от принуждения партнера к навязываемым ему действиям или решениями, предоставление ему возможности свободного выбора.

Ясность и доброжелательность не случайно объединены в пару. Очень трудно быть доброжелательным без достаточной ясности. Например, по отношению к человеку, чье поведение непонятно и поэтому настораживает. Но и попытки установить ясность без доброжелательности обычно до добра не доводят. Зачастую они приобретают форму унижительных выяснений обстоятельств и отношений, носят характер бестактных замечаний. Такая ясность

вынуждает человека оправдываться, защищать свое достоинство и скорее способствует нагнетанию конфликта, а не его предотвращению.

Примененные в единстве ясность и доброжелательность дают возможность освободить "конфликтное ядро" от последующих наслоений. Выявленная материальная основа открывает путь к поиску компромисса с опорой на принципы объективности и уступчивости. Если же выясняется, что делить нечего, т.е. речь идет о недоразумении, то конфликт на этом исчерпывается или распадается на множество мелких, связанных с ущербом.

3. Дистанция и самообладание.

Увеличить дистанцию не мешает при любом осложнении отношений, а самообладание полезно во всех случаях жизни. Но особенно важно и то, и другое при психологической несовместимости. При конфликтах этого типа раздражение каждого субъекта в значительной мере обусловлено его внутренними свойствами, а оппонент лишь провоцирует конфликтное проявления этих свойств. Попытки достигнуть компромисса или прояснить ситуацию, в подобных случаях обречены на неудачу, поскольку любые действия в этих направлениях не могут изменить изначального отношения сторон.

Наиболее действенно в этих обстоятельствах увеличение дистанции между участниками, сокращение точек соприкосновения. Хорошо, если есть возможность сделать на организационной основе – развести не сработавшихся по разным подразделениям, исключить функциональные зависимости между ними. Однако это не всегда возможно и совершенно не гарантирует от рецидивов при их случайных контактах.

Значительно эффективнее научиться управлять своими реакциями, овладеть навыками гасить или сдерживать их. Существует немало методов психической и физической саморегуляции, таких, как аутогенная тренировка, или аутотренинг, которые могут послужить хорошим подспорьем тому, кто стал на этот путь.

Помочь освободится от напряжения и раздражения, дать содержательный совет может лицо, или референт, у которого субъект находит понимание и сочувствие и который тем самым дает беспрепятственный и безответный выход

назревающим и нежелательным реакциям, а в нужную минуту может остановить своего товарища или умерить его пыл. Исследование показывает, что бесконфликтному взаимодействию руководителей с подчиненными способствуют следующие условия:

- психологический отбор специалистов на предприятие;
- стимулирование мотивации к добросовестному труду;
- справедливость и гласность деятельности;
- учет интересов всех лиц, которых затрагивает управленческое решение;
- своевременное информирование людей по важным для них проблемам;
- снятие социально-психологической напряженности путем проведения совместного отдыха, в том числе с участием членов семей;
- организация трудового взаимодействия по типу "сотрудничество";
- оптимизация рабочего времени управленцев и исполнителей;
- уменьшение зависимости работника от руководителя;
- поощрение инициативы, обеспечение перспектив роста;
- справедливое распределение нагрузки между подчиненными.

Для руководителя важно правильно строить взаимоотношения с подчиненными, грамотно организовывать управленческую деятельность. При этом целесообразно руководствоваться следующими правилами:

1. Ставьте подчиненным ясные, конкретные и выполнимые задачи. Распоряжение должно быть отдано простым, ясным языком. Не допускайте неопределенности, двусмысленности в содержании приказа. Задача должна соответствовать возможностям подчиненного.

2. Обеспечьте выполнение задачи всем необходимым. Предоставление подчиненному инициативы в выполнении отданного распоряжения, не означает самоустранение начальника от обеспечения его выполнения.

3. Приказы, распоряжения, требовательность к подчиненному должны быть обоснованы в правовом отношении. Не идти в разрез с нормативными требованиями, не ущемлять человеческое достоинство.

4. Текущий контроль снижает вероятность возникновения конфликтами. Это происходит в связи с качеством выполнения указания, но контроль не должен превращаться в мелочную опеку.

5. Не спешите с однозначной оценкой результатов деятельности подчиненного. Если нет уверенности в глубоком изучении итогов деятельности подчиненного, то лучше с оценкой не спешить.

6. Достигнутое подчиненным оценивайте исходя из начального положения дел и успехов других работников. Это правильнее, чем основываться только на поставленной задаче.

7. Не стремитесь в короткий срок перевоспитать нерадивого подчиненного. Решительные попытки "сделать из него человека" ни к чему хорошему, кроме конфликта не приведут. Процесс воспитания – длительный процесс. Поэтому, проводя воспитательную работу с подчиненными, нельзя рассчитывать на быстрые и немедленные положительные результаты.

8. Критикуйте после того, как похвалите. Начав разговор с подчиненным с положительных аспектов в его работе, вы тем самым настроите его на положительное отношение к вам. Критика, исходящая от вас, будет восприниматься более конструктивно.

9. Критикуйте и оценивайте не личность, а поступок, результаты служебной деятельности. Переход в личностные оценки с использованием обобщающих формулировок ("Вы никогда ничего вовремя не можете выполнить", "Вы всегда отличаетесь недобросовестностью", "Вы постоянно опаздываете на работу" и т.п.) провоцирует подчиненного на конфликт.

10. Давая критическую оценку подчиненному, не переносите ее на всю социальную группу, к которой он принадлежит. В особенности это касается национальной принадлежности подчиненного, а так же характеристике той социальной группы, которая значима для него.

Общаясь с подчиненным, демонстрируйте, что по своему психологическому статусу вы признаете равенство между вами.

11. Избегайте жестких, категоричных и безапелляционных по форме оценок поведения и деятельности подчиненных. Чем резче обращаются к человеку, тем интенсивнее он настраивается на возможное противодействие по отношению к источнику такого обращения. Кроме того, можно ошибаться в даваемых оценках, а их категоричность усугубит неправоту.

12. Не делайте подчиненных "козлами отпущения" своих управленческих ошибок. Нет таких людей, которые не ошибаются. Не надо бояться навредить своему авторитету. Честность и порядочность всегда по достоинству оцениваются людьми, особенно если эти качества проявляются у руководителя.

13. Будьте справедливы и честны по отношению к своим подчиненным. Необходимо помнить, что люди больше всего не любят несправедливость. В конечном итоге все революции, бунты, мятежи, другие социальные потрясения и конфликты были обусловлены тем, что одна из сторон пыталась восстановить справедливость. Конечно в понятие "справедливость" разные люди вкладывают различный смысл. Однако, как отмечал М. Аврелий, "человек должен быть честным и справедливым по натуре, а не по обстоятельствам".

14. Всеми силами боритесь с проявлениями негативных эмоций в общении с подчиненными. Гнев, злость, досада – плохие советники при решении любой проблемы. Как указывал Сенека, "самый сильный тот, у кого есть сила управлять самим собой".

15. Не превращайте подчиненных в "громоотвод" ваших конфликтных отношений с руководством. Разрядив свои негативные эмоции после неприятного общения с начальниками на подчиненных, вы стабилизируете свое внутреннее состояние. Однако тем самым создаете новый очаг конфликтной напряженности, но теперь – с подчиненными.

16. Реже наказывайте и чаще помогайте подчиненным исправлять свои ошибки. Такая стратегия в будущем даст хорошие результаты: меньше проступков – меньше конфликтами, меньше наказаний – меньше проблем.

17. Необходимо обязательно уважать права подчиненных. Даже работник, плохо выполняющий служебные обязанности, имеет вполне определенные права как гражданин. При любой степени виновности за поступок подчиненный будет защищать свои права даже посредством конфликта.

18. Критикуя подчиненного, указывайте возможные пути исправления ошибок и просчетов. Как справедливо заметил Плутарх, "найти ошибку легко, трудности начинаются тогда, когда пытаешься ее исправить".

Подведем итоги анализа результатов экспериментальной части.

Для анализа социально – психологических отношений был выбран объект исследования – коллектив магазина «Океан», а именно, - специалисты отделов (продавцы).

В результате анализа степени сплоченности коллектива было выявлено, что групповой показатель сплоченности очень низок –2,2% (об этом свидетельствуют результаты социометрического опроса).

Согласно проведенному опросу (по методике К. Томаса) были определены типы поведения членов коллектива.

Член группы № 1(Сидорова) относится к людям, старающимся избежать конфликтами, больше приспосабливаясь к ситуации, чем, борясь за свои интересы. Она легко идет на компромисс.

Член группы № 2 (Шкурко) характеризуется невысокой степенью напористости, склонностью к сотрудничеству, хотя может пойти и на конфронтацию.

Член группы № 3 (Герчикова) отличается высокой степенью напористости, нежеланием идти на компромисс.

Член группы № 4 (Баранова) Избегает конфликта, старается приспособиться к ситуации, не желая конфликтовать с подчиненными, коллегами.

Член группы № 5 (Сухорукова) Избирательна, в одних ситуациях проявляет напористость, в других – старается сотрудничать с коллегами.

Члены группы № 6,7,8 – характеризуются сравнительно одинаковыми типами поведения в условиях конфликта, они проявляют внимание к интересам других, стараются сотрудничать, принимать компромиссные решения.

В данном подразделении присутствует конфликт, вызванный двумя причинами:

- неудовлетворительные коммуникации между исполнителями отделов: недоступность необходимой информации, т.е. не отлажена система коммуникаций, особенно по горизонтали, отсюда – неправильная интерпретация фактов, несвоевременное и неточное принятие решений;
- неодинаковое отношение к членам трудового коллектива, о чем свидетельствует низкий показатель групповой сплоченности, негативное или безразличное, в большинстве своем, отношение членов коллектива друг к другу.

Таким образом, имеет место конфликт в административно – управленческой системе, и конфликт, связанный с функционированием социально – психологической системы.

Без знания причин возникновения и развития конфликтами трудно рассчитывать на их эффективное разрешение. Определение системы причин является результатом, главным образом, системно-генетического анализа конфликтных ситуаций. Необходимо различать причины конфликтами и причины изменений в их характеристиках.

Для управления конфликтами важно знать не только, что необходимо делать, но и как добиться развития проблемной ситуации в конструктивном направлении. Разрешение конфликтами в узком смысле заключается в работе с конкретными конфликтами. Это деятельность участников конфликта, а также третьих лиц по устранению объективных и субъективных причин назревающего столкновения, разрешению противоречия неконфликтными способами. Система управления конфликтами есть совокупность знаний о способах, средствах, приемах воздействия на пред конфликтную ситуацию, а также

последовательность действий оппонентов и третьих лиц, в результате которых разрешается возникшее противоречие.

По результатам исследования сформулируем **практические рекомендации** для управления конфликтами:

1. Строго выполнять свои обязанности по работе.
2. Хорошо знать свои слабые места, чтобы в сложных ситуациях не сорваться.
3. Не брать чужие проблемы на себя (в большинстве случаев это личные проблемы "трудного" человека).
4. Находить компромисс, стремиться к сотрудничеству в конфликте.
5. Разграничивать личные взаимоотношения и рабочие.
6. Включить в разрешение конфликтной ситуации авторитетное лицо (начальника отдела, руководителя).
7. Разъяснение руководителем требований к работе.
8. Своевременно и качественно выполнять свою работу.
9. Установить сотрудничество в разрешении конфликтной ситуации – поиск альтернативных путей решения проблемы.
10. В общении с руководителем всегда сохранять уверенность и спокойствие, доброжелательный тон.
11. Угождать клиенту, идти на сотрудничество, находить компромисс.
12. Не поддаваться на эмоциональные провокации.
13. Всегда сохранять уверенность и спокойствие, доброжелательный тон.

С целью управления конфликтных ситуаций, мы предлагаем организовать психологическую службу.

Цель создания психологической службы – снижение текучести кадров и управления конфликтными ситуациями (таб. 9).

Результат создания психологической службы

Год	Штат	Принято	Уволено	Внедрение психологической службы в 2016 году			
				Уволено до внедрения службы	Уволено после внедрения службы	Уволено по собствен. желанию	Уволено по причине
2015	24	5	7	-	-	2	5
2016	28	6	4	3	1	1	3

Коэффициент текучести кадров:

$$T_{к 2015} = Q_{пр.} + Q_{ув.} / Q_{сотр.} \quad (2)$$

$$T_{к 2015} = (5+7)/24 = 0,5$$

$$T_{к 2016} = Q_{пр.} + Q_{ув.} / Q_{сотр.} \quad (3)$$

$$T_{к 2016} = (6+4)/28 = 0,35$$

$$T_{к 2015} > T_{к 2016} \quad (4)$$

Основные задачи психологической службы по разрешению конфликтных ситуаций должны заключаться в тщательном отборе персонала при найме на работу; коррекционная работа с конфликтными людьми, если данные люди представляют ценность для организации.

Начало позитивного самоизменения состоит в способности человека к коммуникативной рефлексии — самопознанию, самоанализу и умению увидеть себя со стороны, с позиции внешнего наблюдателя. Рефлексия помогает также встать на позицию партнера по общению и понять, как другой реагирует на слова и действия конфликтующего человека. Что этот другой чувствует? Что он думает? Какие последствия могут иметь жестокие и обидные слова, которые конфликтующий в запале гнева и с искаженным лицом выкрикивает или произносит угрожающим шепотом?

Психологу необходимо разъяснить работникам правила поведения и общения в конфликтной ситуации.

Для управления и снижения конфликтных ситуаций в общении, необходимо разработать и провести с менеджерами следующие тренинги:

- 1) Деловая беседа с клиентом.
- 2) Анализ потребностей.
- 3) Технологии ответов на возражения.
- 4) Принципы клиент - ориентированной организации.
- 5). Психологическая подготовка к работе с клиентом.

Итак, с помощью данных мероприятий и своевременного управления конфликтными ситуациями, магазин «Океан» сможет полностью реализовать свои цели, которые заключаются в стремлении к долговременным деловым отношениям со своими партнерами, а так же в желании показать пути наиболее полного, комплексного решения всех задач, стоящих перед ними.

Вывод по второй главе

Конфликт представляет собой столкновение интересов различных групп, сообществ людей, отдельных индивидуумов.

Источниками конфликта являются: борьба за власть; распределение властных полномочий; отстаивание собственного достоинства; социально – экономические условия (материальные и социальные интересы).

Проблемы управления конфликта: не всегда люди осознают последствия конфликтами; чаще всего не учитываются интересы другой стороны; в связи с этим др. сторона вынуждена применить давление, что усугубляет положение.

Для управления конфликта необходимо выбрать стиль сотрудничества между членами коллектива, т.е. учитывать интересы всех конфликтующих сторон, настраивать их на положительный лад. Необходимо поработать членам высшего руководства (занять данной задачей кадровика, либо руководителя, владеющего знаниями психологии). Данная стратегия необходима, так как другими методами, например, директивными, данную проблему не разрешить, негативная ситуация внутри коллектива только усугубится из – за «прессования сверху». Подходящим также является метод рационального распределения обязанностей между исполнителями, с учетом взаимозависимости членов коллектива, а также с использованием регламентации действий, что заставит членов коллектива идти на компромисс, проявлять гибкость.

Практически все функции, которые выполняет руководство магазина «Океан», «работают» на предотвращение конфликтных ситуаций и в значительной степени снижают общий уровень конфликтности между работниками.

Основные факторы, порождающие конфликтные ситуации в магазине «Океан»:

- информационные потоки;
- организационная структура;
- корпоративная культура.

Для предприятия очень важны информационные потоки. Мгновенное поглощение полученной информации и немедленная реакция на нее, не всегда становится возможным. Это и порождает некоторую неопределенность информационного поля, задержку в принятии решений и как следствие – конфликтные ситуации.

Еще одна причина порождения конфликта – неструктурированность информации, частичное совпадение, смесь второстепенного и важного, различные сроки и скорость поступления информации, недовольство в связи с ее отсутствием приводят лишь к высоким издержкам и принятию плохих решений. Поэтому хорошей практикой в работе персонала магазина «Океан» стало выяснять причины принятия решения всем тем, на кого оно повлияет – не для того, чтобы получить их одобрение, а чтобы улучшить качество их действий. Обычно на предприятии созываются совещания и т.п.

Существенный фактор, порождающий конфликт может быть заложен в самой структуре организации. Подразделения, отдельные руководители, находящиеся в состоянии конфликта, способствуют разрыву коммуникационных связей внутри предприятия, и могут использовать коммуникационные сети для достижения собственных целей в борьбе с другими подразделениями или руководителями. Организационная структура включает многие стороны взаимодействия на предприятии, в том числе правила и нормы поведения, индивидуальные интересы, особенности поведения, стиль руководства, показатели удовлетворенности работой, уровень взаимного сотрудничества.

Целью нашего исследования является выявление эффективных методов управления организационными конфликтами с помощью изучения литературы, опроса и анкетирования персонала.

В магазине «Океан» проводилось социологическое исследование, в котором приняли участие 24 респондента. Работой в целом удовлетворены - 57% опрошенных, не удовлетворены – 18%, каждый четвертый затруднился оценить свое отношение.

Руководители удовлетворены работой больше (70%), чем рабочие (55%). Реакция работников связана, прежде всего, с самим наличием работы и привычной обстановкой, а также с хорошими отношениями в коллективе. На вопрос: «Что вам больше всего нравится в вашей нынешней работе?» - 50,8% ответили – «уже то, что есть работа и зарплата», 46,5% - «привычная обстановка, хорошие отношения в коллективе». Перспектива, ожидания перемен к лучшему - стали главными для 35% опрошенных, а разнообразие, интерес к работе отмечают лишь 10,4%.

В «аутсайдерах» оказались зарплата – 9%, возможность проявить себя – 6,8%, отношения с руководителем – 6,4%, условия и организация труда – 3,6%.

В то же время такой критерий, как зарплата, оказался на первом месте при ответе на вопрос: «Что вам больше всего не нравится в вашей нынешней работе?» - 65,3%. Далее, по убывающей. Работникам не нравятся условия и организация труда – 30,4%, отсутствие перспективы – 13,4%. Однако невозможность проявить себя, оказалась на последнем месте – 2,8%., а ведь самые перспективные работники, как известно именно те, кто «проявляет себя».

Недовольство большинства работников зарплатой не отличает их от работников других предприятий - это особенность нынешнего времени. Работники магазина «Океан», которые стали получать зарплату стабильно и в большем размере, продолжают сравнивать ее с зарплатой на ММК, и это сравнение пока не в их пользу. Этот фактор будет раздражающим еще долгое время, с чем придется мириться.

Основные жизненные ценности традиционны: стабильность, гарантированная работа, материальная обеспеченность, здоровье. При этом стабильная работа ценится выше материальной обеспеченности (63% против 47,2%). Личностный рост и духовное саморазвитие оказались на последнем месте в шкале жизненных ценностей.

Уровень информированности работников в коллективе считают вполне достаточной 60% , информацию, связанную с работой получают на ежедневных оперативках. Такой важный канал коммуникации, как личное общение с

руководителем, задействован пока мало, его отметили 12% опрошенных работников.

Социологический опрос позволил определить приоритеты в сфере предприятия и его социально – экономического развития.

Важная тенденция последних лет – пересмотр концепции управления персоналом в пользу подхода, основанного на глубоком вовлечении работника в дела предприятия, побуждении его к активному участию в оказании услуг и управлении. Реализация этой концепции предполагает обязательное введение социальных льгот и выплат и сопряжена с большими трудностями. Но в случае успеха дает большой мотивационный эффект, что чаще всего и побуждает предприятие к ее внедрению.

Анализируя структуру управления магазина «Океан», содержание деятельности отделов, становится очевидным, что в ней заложена основа для конструктивных конфликтами. Приведенные примеры показывают, что при наложении на конфликтные ситуации, носящие производственный и организационный характер личностных взаимоотношений конфликт может произойти, а может и не возникнуть. Все зависит от предрасположенности руководителя к конфликту. Для стабилизации психологического климата на предприятии были приглашены психологи. Ими был проведен ряд исследований и в частности, изучение предрасположенности сотрудников к конфликту.

Проведенные исследования подтвердили, что не все сотрудники расположены к сотрудничеству. Продавец мясного отдела типичный соглашатель, предрасположенный к тактике избегания в конфликтной ситуации. А продавец рыбного отдела привержен агрессивной конкуренции.

В целом большая часть продавцов имеет позитивный поведенческий тип в конфликтной ситуации. Поэтому процесс не останавливается и психологическая ситуация на предприятии не кризисная. Результаты исследования дали возможность руководителю предприятия по новому оценивать ситуацию в управлении. Стало ясно, что не только наличие современного оборудования определяют успех в делах, но психологические установки сотрудников. После

проведенных исследований и по их результатам были предпринято ряд мер по разрешению конфликтных ситуаций, а именно:

- Уточнены должностные инструкции в части более четкого определения их прав и ответственности;
- Проведены серьезные консультации психологов с сотрудниками, предрасположенными к непродуктивному типу поведения в конфликтных ситуациях. Некоторые сотрудники были перемещены на менее ответственные участки.

Результаты не замедлили сказаться. Количество неоправданных сбоев пошло на убыль. Это лишь подчеркивает значимость умения разрешать конфликтные ситуации.

Проблема выявления причин возникновения конфликтами занимает ключевое место в поиске путей управления конфликтами. Без знания движущих сил развития конфликтами трудно оказывать на них эффективное регулирующее воздействие, разрешать их.

Если речь идет о том, как избежать повторения случившихся уже конфликтами, то для решения проблемы целесообразно использовать прошлые эпизоды, тщательно исследовав которые, можно выявить причины столкновений и попытаться их устранить, компенсировать, нейтрализовать или смягчить. Если причины недоступны воздействиям, усилия могут быть направлены на изменение условий. Не стоит пренебрегать вниманием и к поводам, хотя работа с ними куда менее продуктивна. Если ставится задача разрешить и такие конфликты, которые пока что не давали о себе знать. В этом случае полезно позаботиться о всесторонней оценке возможных конфликтных последствий принимаемых собственных решений или совершаемых поступков.

- Меры, призванные не допустить повторения уже случившихся конфликтами или возникновения новых, спровоцированных самим субъектом, целесообразно сочетать с систематической работой по укреплению "здоровья" коллектива, иначе говоря, по созданию условий, препятствующие возникновению любых конфликтами.

Для руководителя важно правильно строить взаимоотношения с подчиненными, грамотно организовывать управленческую деятельность. При этом целесообразно руководствоваться правилами, рассмотренными в практической части.

Соблюдение этих рекомендаций поможет конфликтующим сторонам предотвратить конфликтные ситуации, а если они произошли, то конструктивно их разрешить и найти оптимальный выход из конфликта.

Заключение

Имидж современной организации, его привлекательность для партнеров, акционеров, клиентов связаны не только со стабильностью работы, но и качественными характеристиками персонала, их квалификацией, уровнем образования, а также не малую роль играют хорошие отношения в коллективе, бесконфликтные отношения между руководством и рабочими.

Проводя анализ, мы видим, что это хорошо понимает руководство магазина «Океан». Сегодня является приоритетным поведение человека в организации, в коллективе, стремление раскрыть и реализовать свой потенциал. Знание и понимание человека, возможностей его поведения в различных ситуациях, разрешение конфликтных ситуаций – важный элемент управленческой и человеческой культуры.

Для того чтобы оценить эффективность проводимой политики, необходимо иметь своеобразную точку отсчета, которая бы позволила выделить приоритеты для социального управления. В качестве такой точки отсчета - стали результаты опроса по изучению мнения работников о различных сторонах и проблемах возникновения конфликтами коллектива и руководства.

В настоящее время современные организации существенно отличаются от организаций, существовавших пятьдесят, сто лет назад. Из проведенного нами исследования можно обозначить главные причины возникновения конфликтных ситуаций в организации, к ним относятся: ограниченность ресурсов, которые нужно делить, взаимозависимость заданий, различия в целях, различия в представленных ценностях, различия в манере поведения, в уровне образования. А также нарушение информационных потоков, недостаточная мотивация к выполнению работы, и не мало важной причиной возникновения конфликтами является стиль руководства. В вертикально – ориентированных организациях конфликты носят преимущественно вертикальный характер «начальник – подчиненный», в горизонтально ориентированных организациях к этим конфликтам добавляются горизонтальные конфликты «работник – работник».

Последствия конфликтных ситуаций в современной организации тоже не

всегда однозначны. Конфликт может привести как к улучшению функционирования организации в целом (ее отделов в частности), так и к распаду организационной структуры, прекращению деятельности организации.

Управление конфликтами является главной предпосылкой эффективности деятельности организации. Поэтому разрешение конфликтами выступает направлением управленческой деятельности по регулированию противоречий в современной организации.

Для того чтобы разрешать конфликтную ситуацию, руководитель должен быть компетентным в области конфликтологии. Важным принципом управления конфликтами является принцип компетентности.

Руководитель, вмешивающийся в развитие конфликтной ситуации, должен обладать общими знаниями о характере возникновения, развития и завершения конфликта вообще. Необходимо собрать максимально разностороннюю, подробную и содержательную информацию о конкретной ситуации. Мера вмешательства в конфликты не должна превышать глубины его знаний о них.

Управление конфликтами более эффективно, если оно осуществляется на ранних этапах возникновения социальных противоречий. Управление конфликтами заключается в такой организации жизнедеятельности работников, которая исключает или сводит к минимуму вероятность возникновения конфликтов.

Практически все функции, которые выполняет руководство магазина «Океан», «работают» на управление конфликтными ситуациями и в значительной степени снижают общий уровень конфликтности между работниками.

Основные факторы, порождающие конфликтные ситуации в магазине «Океан»:

- информационные потоки;
- организационная структура;
- корпоративная культура.

Для современной организации очень важны информационные потоки. Мгновенное поглощение полученной информации и немедленная реакция на нее, не всегда становится возможным. Это и порождает некоторую неопределенность информационного поля, задержку в принятии решений и как следствие – конфликтные ситуации.

Еще одна причина порождения конфликта – неструктурированность информации, частичное совпадение, смесь второстепенного и важного, различные сроки и скорость поступления информации, недовольство в связи с ее отсутствием приводят лишь к высоким издержкам и принятию плохих решений. Поэтому хорошей практикой в работе персонала магазина «Океан» стало выяснение причины принятия решения всеми теми, на кого оно повлияет – не для того, чтобы получить их одобрение, а чтобы улучшить качество их действий. Обычно на предприятии созываются совещания и т.п.

Существенный фактор, порождающий конфликт может быть заложен в самой структуре организации. Подразделения, отдельные руководители, находящиеся в состоянии конфликта, способствуют разрыву коммуникационных связей внутри предприятия, и могут использовать коммуникационные сети для достижения собственных целей в борьбе с другими подразделениями или руководителями.

Организационная структура включает многие стороны взаимодействия в организации, в том числе правила и нормы поведения, индивидуальные интересы, особенности поведения, стиль руководства, показатели удовлетворенности работой, уровень взаимного сотрудничества.

Целью нашего исследования является исследование конфликтов, выявление эффективных путей и методов их управления с помощью изучения литературы, опроса и анкетирования персонала.

В магазине «Океан» проводилось социологическое исследование. Работой в целом удовлетворены - 57% опрошенных, не удовлетворены – 18%, каждый четвертый затруднился оценить свое отношение.

Руководители и специалисты удовлетворены работой больше (70%), чем рабочие (55%). Реакция работников связана, прежде всего, с самим наличием

работы и привычной обстановкой, а также с хорошими отношениями в коллективе. На вопрос: «Что вам больше всего нравится в вашей нынешней работе?» - 50,8% ответили – «уже то, что есть работа и зарплата», 46,5% - «привычная обстановка, хорошие отношения в коллективе». Перспектива, ожидания перемен к лучшему - стали главными для 35% опрошенных, а разнообразие, интерес к работе отмечают лишь 10,4% калибровщиков.

В «аутсайдерах» оказались зарплата – 9%, возможность проявить себя – 6,8%, отношения с руководителем – 6,4%, условия и организация труда – 3,6%.

В то же время такой критерий, как зарплата, оказался на первом месте при ответе на вопрос: «Что вам больше всего не нравится в вашей нынешней работе?» - 65,3%. Далее, по убывающей. Работникам не нравятся условия и организация труда – 30,4%, отсутствие перспективы – 13,4%. Однако невозможность проявить себя, оказалась на последнем месте – 2,8%., а ведь самые перспективные работники, как известно именно те, кто «проявляет себя».

Недовольство большинства работников зарплатой не отличает их от работников других предприятий - это особенность нынешнего времени. Работники, которые стали получать зарплату стабильно и в большем размере, продолжают сравнивать ее с зарплатой на ММК, и это сравнение пока не в их пользу. Этот фактор будет раздражающим еще долгое время, с чем придется мириться.

Основные жизненные ценности традиционны: стабильность, гарантированная работа, материальная обеспеченность, здоровье. При этом стабильная работа ценится выше материальной обеспеченности (63% против 47,2%). Личностный рост и духовное саморазвитие оказались на последнем месте в шкале жизненных ценностей.

Уровень информированности работников в коллективе считают вполне достаточной 60% , информацию, связанную с работой получают на ежедневных оперативках. Такой важный канал коммуникации, как личное общение с руководителем, задействован пока мало, его отметили 12% опрошенных работников.

Социологический опрос позволил определить приоритеты в сфере предприятия и его социально – экономического развития.

Важная тенденция последних лет – пересмотр концепции управления персоналом в пользу подхода, основанного на глубоком вовлечении работника в дела предприятия, побуждении его к активному участию в работе и управлении. Реализация этой концепции предполагает обязательное введение социальных льгот и выплат и сопряжена с большими трудностями. Но в случае успеха дает большой мотивационный эффект, что чаще всего и побуждает предприятие к ее внедрению.

Анализируя структуру управления магазина «Океан», содержание деятельности отделов, становится очевидным, что в ней заложена основа для конструктивных конфликтов. Приведенные примеры показывают, что при наложении на конфликтные ситуации, носящие производственный и организационный характер личностных взаимоотношений конфликт может произойти, а может и не возникнуть. Все зависит от предрасположенности руководителя к конфликту. Для стабилизации психологического климата на предприятии были приглашены психологи. Ими был проведен ряд исследований и в частности, изучение предрасположенности сотрудников к конфликту.

В целом большая часть сотрудников имеет позитивный поведенческий тип в конфликтной ситуации. Поэтому производственный процесс не останавливается и психологическая ситуация на предприятии не кризисная. Результаты исследования дали возможность руководителю предприятия по новому оценивать ситуацию в управлении. Стало ясно, что не только наличие современного оборудования определяют успех, но психологические установки. После проведенных исследований и по их результатам было предпринято ряд мер по разрешению кризисных ситуаций, а именно:

- Уточнены должностные инструкции сотрудников в части более четкого определения их прав и ответственности;
- Проведены серьезные консультации психологов с сотрудниками, предрасположенными к непродуктивному типу поведения в конфликтных

ситуациях. Некоторые сотрудники были перемещены на менее ответственные участки производства.

Результаты не замедлили сказаться. Количество неоправданных сбоев в работе пошло на убыль. Это лишь подчеркивает значимость умения разрешать конфликтные ситуации.

Проблема выявления причин возникновения конфликтов занимает ключевое место в поиске путей управления конфликтами. Без знания движущих сил развития конфликтами трудно оказывать на них эффективное регулирующее воздействие, разрешать их.

Если речь идет о том, как избежать повторения случившихся уже конфликтов, то для решения проблемы целесообразно использовать прошлые эпизоды, тщательно исследовав которые, можно выявить причины столкновений и попытаться их устранить, компенсировать, нейтрализовать или смягчить. Если причины недоступны воздействиям, усилия могут быть направлены на изменение условий. Не стоит пренебрегать вниманием и к поводам, хотя работа с ними куда менее продуктивна. Если ставится задача разрешить и такие конфликты, которые пока что не давали о себе знать. В этом случае полезно позаботиться о всесторонней оценке возможных конфликтных последствий принимаемых собственных решений или совершаемых поступков.

Меры, призванные не допустить повторения уже случившихся конфликтов или возникновения новых, спровоцированных самим субъектом, целесообразно сочетать с систематической работой по укреплению "здоровья" коллектива, иначе говоря, по созданию условий, препятствующих возникновению любых конфликтами. Существует несколько таких условий:

1. Сплочение персонала, целеустремленность, избавление от бездельников.
2. Забота о справедливости.
3. Упорядоченное распределение материальных ресурсов.
4. Полная и достоверная информация.
5. Неукоснительное соблюдение достигнутых договоренностей, принятых решений.

Исследование показывает, что бесконфликтному взаимодействию руководителей с подчиненными способствуют следующие условия:

- психологический отбор специалистов на предприятие;
- стимулирование мотивации к добросовестному труду;
- справедливость и гласность деятельности;
- учет интересов всех лиц, которых затрагивает управленческое решение;
- своевременное информирование людей по важным для них проблемам;
- снятие социально-психологической напряженности путем проведения совместного отдыха, в том числе с участием членов семей;
- организация трудового взаимодействия по типу "сотрудничество";
- оптимизация рабочего времени управленцев и исполнителей;
- уменьшение зависимости работника от руководителя;
- поощрение инициативы, обеспечение перспектив роста;
- справедливое распределение нагрузки между подчиненными.

Для руководителя важно правильно строить взаимоотношения с подчиненными, грамотно организовывать управленческую деятельность.

Управлять конфликтами можно, изменяя свое отношение к проблемной ситуации и поведение в ней, а также воздействуя на психику и поведение оппонента. К предлагаемым способам и приемам управления конфликтами отнесем:

- умение определить, что общение стало пред конфликтным;
- стремление глубоко и разносторонне понять позицию оппонента;
- снижение своей общей тревожности и агрессивности;
- умение оценивать свое актуальное психическое состояние;
- постоянная готовность к неконфликтному решению проблем;
- умение улыбнуться;
- не ждать от окружающих слишком многого;

- искренняя заинтересованность в партнере по общению;
- конфликто-устойчивость и чувство юмора.

Для управления межличностных конфликтами необходимо оценивать, в первую очередь то, что удалось сделать, а затем – то, что не удалось:

- оценивающий должен сам хорошо знать деятельность;
- оценку давать по существу дела, а не по форме;
- оценивающий должен отвечать за объективность оценки;
- выявлять и сообщать оцениваемым работникам причины недостатков;
- четко формулировать новые цели и задачи;
- воодушевлять сотрудников на новую работу.

Соблюдение этих рекомендаций поможет конфликтующим сторонам разрешить конфликтные ситуации.

Чтобы разрешить конфликт, человек в отношениях с другими людьми должен проявлять лояльность, расположение, терпимость и добрую волю, быть справедливым, дружелюбным, уважительным и вежливым, т.е. строить свое общение с окружающими на такой благожелательной основе, как взаимное доверие, надежность в словах и на деле. Всякие взаимоотношения, как деловые, так и сугубо личные, эффективны только при уступчивости и сдержанности сторон, честном партнерстве, обоюдном стремлении к улаживанию разногласий и конфликтами, если они случаются.

По результатам исследования сформулируем практические рекомендации для управления конфликтами:

1. Строго выполнять свои обязанности по работе.
2. Хорошо знать свои слабые места, чтобы в сложных ситуациях не сорваться.
3. Не брать чужие проблемы на себя (в большинстве случаев это личные проблемы "трудного" человека).
4. Находить компромисс, стремиться к сотрудничеству в конфликте.
5. Разграничивать личные взаимоотношения и рабочие.

6. Включить в разрешение конфликтной ситуации авторитетное лицо (начальника отдела, руководителя).

7. Разъяснение руководителем требований к работе.

8. Своевременно и качественно выполнять свою работу.

9. Установить сотрудничество в разрешении конфликтной ситуации – поиск альтернативных путей решения проблемы.

10. В общении с руководителем всегда сохранять уверенность и спокойствие, доброжелательный тон.

11. Угождать клиенту, идти на сотрудничество, находить компромисс.

12. Не поддаваться на эмоциональные провокации.

13. Всегда сохранять уверенность и спокойствие, доброжелательный тон.

С целью управления конфликтными ситуациями, мы предлагаем организовать психологическую службу.

Цель создания психологической службы – снижение текучести кадров и разрешение конфликтных ситуаций.

Основные задачи психологической службы по разрешению конфликтных ситуаций должны заключаться в тщательном отборе персонала при найме на работу; коррекционная работа с конфликтными людьми, если данные люди представляют ценность для организации.

Начало позитивного самоизменения состоит в способности человека к коммуникативной рефлексии — самопознанию, самоанализу и умению увидеть себя со стороны, с позиции внешнего наблюдателя. Рефлексия помогает также встать на позицию партнера по общению и понять, как другой реагирует на слова и действия конфликтующего человека. Что этот другой чувствует? Что он думает? Какие последствия могут иметь жестокие и обидные слова, которые конфликтующий в запале гнева и с искаженным лицом выкрикивает или произносит угрожающим шепотом?

Психологу необходимо разъяснить работникам правила поведения и общения в конфликтной ситуации.

Для управления и снижения конфликтных ситуаций в общении, необходимо разработать и провести с сотрудниками следующие тренинги:

- 1) Деловая беседа с клиентом;
- 2) Анализ потребностей;
- 3) Технологии ответов на возражения;
- 4) Принципы клиент - ориентированной организации;
- 5) Психологическая подготовка к работе с клиентом.

Социологическое исследование, позволило проанализировать сложившуюся в организации обстановку, морально- психологический климат, моральные ценности коллектива, уровень организационной культуры и взаимоотношения руководителей и подчиненных для управления конфликтной ситуацией.

Итак, с помощью своевременного управления конфликтными ситуациями, магазин «Океан» сможет полностью реализовать свои цели, которые заключаются в стремлении к долговременным деловым отношениям со своими партнерами, а так же в желании показать пути наиболее полного, комплексного решения всех задач, стоящих перед ними.

В заключение работы хотелось бы отметить, что цель данной работы достигнута, задачи реализованы. Нами рассмотрены сущность, виды и структура конфликтов. Рассмотрены эффективные методы управления конфликтными ситуациями на примере магазина «Океан». Предложено совершенствование системы управления конфликтами с практическими рекомендациями по ее осуществлению. Эффективность управления конфликтами, поведение руководителя и сотрудников в конфликтной ситуации определяется их ориентацией на сотрудничество, способность к компромиссам конструктивного типа, ясностью целей деятельности и социальной позиции, открытостью и тактичностью.

Глоссарий

Конфликт (от лат. *Conflictus*– столкновение) – это столкновение противоположных интересов (целей, позиций, взглядов и др.) на почве соперничества; это отсутствие взаимопонимания по различным вопросам, связанное с острыми эмоциональными переживаниями.

Конфликтология – наука о закономерностях возникновения, развития, завершения конфликтами, а также о принципах, способах и приемах их конструктивного управления.

Конфликтная ситуация – это наименьшая целостная неделимая часть конфликта, обладающая всеми его свойствами.

Мотивы сторон – это побуждения к вступлению в конфликт, связанные с удовлетворением потребностей оппонента; совокупность внешних и внутренних условий, вызывающих конфликтную активность субъекта.

Позиция – это система отношений оппонента к элементам конфликтной ситуации, совокупность фактических прав, обязанностей и возможностей оппонента, реализующихся в конкретной ситуации в общении, поведении и деятельности.

Потребности – это состояния субъекта, создаваемые испытываемой оппонентом нуждой в объектах, необходимых для его существования и развития, выступающих источником его активности.

Разрешение конфликта – это совместная деятельность его участников, направленная на прекращение противодействия и решение проблемы, которая привела к столкновению.

Система (греч. – целое, составленное из частей, соединение) – обозначает целое, составленное из элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, и образует определенную целостность, единство.

Социальный конфликт – наиболее острый способ развития и завершения значимых противоречий, возникающих в процессе социального взаимодействия, заключающийся в противодействии субъектов конфликта и сопровождающийся их негативными эмоциями по отношению к друг другу.

Структура конфликта – понимается как совокупность устойчивых связей конфликта, обеспечивающих его целостность, тождественность самому себе, отличие от других явлений социальной жизни, без которых он не может существовать как динамически взаимосвязанная целостная система и процесс.

Устранение конфликта – такое воздействие на него, в результате которого ликвидируются основные структурные элементы конфликта.

Библиографический список

1. Трудовой кодекс Российской Федерации. Федеральный закон от 30 декабря 2001. № 197-ФЗ. (в ред. 2016) // Собрание законодательства РФ. 2002. №1.
2. Устав ООО «ОПТ Бизнес».
3. Американская социология. Перспективы, проблемы, методы: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 2012. — 392с.
4. Авдеев, В. В. Психотехнология решения проблемных ситуаций: В 2 т. — 5-е изд., перераб. — М.: ТОО ИХЦ «Изограф», 2015. — Т. 1. — 685с. — Т. 2. — 318с.
5. Анцупов, А.Я., Баклановский С.В. Конфликтология в схемах и комментариях. – СПб., Питер, 2015. -320с.
6. Бабосов, Е.М. Конфликтология – Минск, Тетра Системс: 2011. -418с.
7. Бородкин, Ф.М., Коряк Н.М. Внимание: конфликт. — М.: Наука, 2016.- 190с.
8. Бланк, И.А. Торговый менеджмент. - Киев: УФИМБ, 2015. –275с.
9. Буров, В. П., Морошкин В. А., Ушаков В. А. Стратегия управления фирмой: Моделирование. Практикум. Деловая игра / М.: ЦИПККАП, 2015. –300с.
10. Вопросы экономики, управления и организации торговли в современных условиях : Сб. науч. тр. / С.-Петербург. торг.-экон. ин-т ; Отв. ред. Соломатин А.Н. - СПб., 2015. –360с.
11. Ворожейкин, И.Е., Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Конфликтология. М: ИНФРА-М, 2014. -518с.
12. Грин, Р.48 законов власти / Пер. с англ. Е.Я.Мигуновой. — М.: Ри-пол Классик, 2011. — 576с.
13. Гришина, Н.В. Психология конфликта. СПб., Питер: 2014. -290с.
14. Здравомыслов, А.Г. «Социология конфликта». М: «Аспект Пресс», 2015. - 363с.
15. Занос, С. Человеческие типы. Сущность и энеаграмма. — СПб: Изд. дом «ВЕСЬ», 2011. — 352с.
16. Зигерт, В., Ленг Л. Руководитель без конфликтами / Пер. с нем. под ред. А. Л.Журавлев. — М.: Экономика, 2015. — 335с.

17. Зимбардо, Ф., Ляйппе М. Социальное влияние. — СПб.: Питер, 2011.-448с.
18. Зотов, В. В., Ленский Е.В. Задачи и организационные основы менеджмента. — М.: ТОО «Корона-Принт», 2016. — 256с.
19. Ихсанова, С. Г. Управление командой / Сборник докладов Первой межрегиональной профессиональной конференции «Управление персоналом: рынок, тенденции, стратегии, полномочия». — Самара, 2011. – 230с.
20. Идустриально-организационная психология: учебник для вузов. — СПб.: Питер, 2011. — 720с.
21. Кабаченко, Т. С. Психология управления: учеб. пособие: В 2 ч. — М.: Российское педагогическое агентство, 2015. — 324с.
22. Карнеги, Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. — М.: МЦ «Потенциал»: Полиграфия, 2012. — 96с.
23. Карнеги, Д. Питер Л. Ваше преуспевание — в Ваших руках! — М.: Республика, 2013. — 447с.
24. Канетти, Э. Масса и власть: Пер. с нем. — М.: Ad Marginem, 2015. — 528с.
25. Корнелиус, Х., Фэйр Ш. Выиграть может каждый. Как разрешать конфликты. — М.: Стрингер, 2012. — 216с.
26. Коллективные договоры как средство управления в конфликтных ситуациях // Менеджмент в России и за рубежом. № 1, 2013. – 76с.
27. Как провести социологическое исследование/Под ред. М.КТоршкова, Ф.Э.Фереги. — М.: Политиздат, 2012. — 288с.
28. Кулагин, Б. В. Основы профессиональной психодиагностики. — Л.: Медицина, 2012. — 216с.
29. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации. М: 2006. -340с.
30. Кильмашкина, Т.Н. Конфликтология. Социальные конфликты. М: Юнити-Дана, 2014. -130с.
31. Кричевский, Р.Л. Если вы руководитель... Элементы психологии управления в повседневной работе. М., 2013. -170с.
32. Кроник, А., Кроник Е. В главных ролях: вы, мы, он, ты, я. Психология значимых отношений. М: 20115. -68с.

33. Кузин, Ф.А. Культура делового общения. М., 2016. -148с.
34. Лебедев, В.И. Психология управления. М., 2010. -260с.
35. Леонов, Н.И. Конфликтология. Москва – Воронеж: 2002. -300с.
36. Ликсон, Ч. Конфликт: семь шагов к миру. СПб., 2015. -184с.
37. Лютенс, Ф. Организационное поведение: Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 2016. - 692 с.
38. Мастенбрук, У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. — М.: ИНФРА-М, 2016. - 254с.
39. Мастенбрук, У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. М., 2016. -400с.
40. Малышев, К.Б. Психология управления. Научно – методическое пособие. М: ПЕРСЭ, 2010. -300с.
41. Мастеров, Б.М. Психология саморазвития: психотехника риска и правила безопасности. — Рига: ПЦ «Эксперимент», 2016. — 58с.
42. Миронова, М.С. Конфликтология. М: Академия, 2013. -500с.
43. Модели и методы управления персоналом: Российско-британское учеб. пособие /Под ред. Е. Б. Моргунова. — М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2011. — 464с.
44. Морозов, А.В. Социальная конфликтология. М: Академист, 2015. -354с.
45. Морено, Я. Л. Социометрия: Экспериментальный метод и наука об обществе: Пер. с англ. — М.: Академический Проект, 2011. — 384с.
46. Муладжанова, Т. Конфликт в организации: негатив или позитив? // Кадровый вестник. № 5, 2015. – 40с.
47. Основы конфликтологии: учеб. пособие / Под ред. В.Н. Кудрявцева. М., 2015. -493с.
48. Панкратов, Ф.Г., Серегина Т.К. Коммерческая Деятельность: учебник для высших и средних специальных учебных заведений. М.: Информационно-внедренческий центр "Маркетинг", 2015. –340с.
49. Психологические аспекты подбора и проверки персонала. М., 2015. -282с.

50. Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации. М: Аспект-пресс, 2012. - 98с.
51. Почепцов, Г. Г. Коммуникативные технологии двадцатого века. — М.: Рефл-бук, 2011. - 352с.
52. Пэнто, Р., Гравитц М. Методы социальных наук. — М.: Прогресс, 2011. - 608с.
53. Пиз, А. Язык телодвижений (Как читать мысли других людей по их жестам). — Новгород: Ай Кью, 2012. — 264с.
54. Рубин, Дж., Пруйт Д., Ким Х. С. Социальный конфликт: эскалация, тупик, разрешение. — СПб.: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2012. - 352с.
55. Скотт, Дж. Конфликты: пути их преодоления. Киев, 2011.- 286с.
56. Сперанский, В.И. Общие правила человеческих взаимоотношений и их проявление в конфликтных ситуациях. Социально – политический журнал. №4, 2014. - 57с.
57. Управление персоналом: учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина. М. 2015. - 278с.
58. Урбанович, А.А. Психология управления. Минск: Харвест, 2014. - 120с.
59. Уткин, Э.А. Конфликтология и практика. М., 2016. -3 00с.
60. Чумиков, А.Н. Управление конфликтами. М., 2015. - 270с.
61. Шаленко, В.П. Конфликты в трудовых коллективах. М., 2012. - 160с.
62. Урбанович, А.А. Психология управления. Минск: Харвест, 2004. - 290с.
63. Шейнов, В.П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение. М: 2016. - 150с.
64. Шкатулова, В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. М., 2015.- 118с.
65. Шикун, А.Ф., Филимонова И.М. Управленческая психология. М: Аспект-пресс, 2012. - 500с.

Дополнительная литература

66. Собчик, Л.Н. Диагностика межличностных отношений. Модифицированный вариант интерперсональной диагностики Т.Лири: Методическое руководство.

- Вып. 3. — М.: Московский кадровый центр при ГУ по труду и социальным вопросам Мосгорисполкома, 2015. — 48с.
67. Спивак, В. А. Организационное поведение и управление персоналом. — СПб: Питер, 2015. — 416с.
68. Сушков, И. Р. Психология взаимоотношений. — М.: Академический проект ИП РАН; Екатеринбург: Деловая книга, 2016. — 448с.
69. Трейси, Д. Менеджмент с точки зрения здравого смысла. Настольная книга / Пер. с англ. Е.Симоновой. — М.: Автор, 2013. — 160с.
70. Хекхаузен, Х. Мотивация и деятельность: В 2 т. / Пер. с нем. под ред. Б.М.Величковского. — М: Педагогика, 2016. — Т. 1. — 408с. — Т. 2. — 392с.
71. Шейное, В. П. Как управлять другими. Как управлять собой: Искусство менеджера. — Минск: Амалфея, 2016. — 368с.
72. Фишер, Р., Юри У. Путь к согласию. — М.: Наука, 2012. — 158 .
73. Управление персоналом организации. Практикум: учеб. пособие / Под ред. А.Я.Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 296с.
74. Управление персоналом: учебник для вузов / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б.Л.Еремина. — М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 2016. — 423 с.
75. Управление персоналом организации: учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 512с.
76. Юрии, У. Преодолевая «Нет» или Переговоры с трудными людьми. — М.: Наука, 2013. - 128с.
77. Ядов, В. А. Социологическое исследование. — М.: Наука, 2012. — 239 с.

Приложение 1.

Применим опросник К.Томаса для тестирования работников магазина «Океан»:

1. А. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

Б. Чем обсуждать, то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба не согласны.

2. А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

Б. Я пытаюсь уладить дело с учетом интересов другого и моих собственных.

3. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.

4. А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

Б. Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.

5. А. Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого.

Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

6. А. Я пытаюсь избежать возникновения неприятностей для себя.

Б. Я стараюсь добиться своего.

7. А. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

Б. Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться другого.

8. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.

9. А. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

Б. Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.

10. А. Я твердо стремлюсь достичь своего.

Б. Я пытаюсь найти компромиссное решение.

11. А. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.
- Б. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.
12. А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.
- Б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.
13. А. Я предлагаю среднюю позицию.
- Б. Я настаиваю, чтобы было сделано, по-моему.
14. А. Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.
- Б. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.
15. А. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.
- Б. Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности.
16. А. Я стараюсь не задеть чувств другого.
- Б. Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.
17. А. Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего.
- Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
18. А. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
- Б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.
19. А. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
- Б. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.
20. А. Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.
- Б. Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.
21. А. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.
- Б. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.

22. А. Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей позицией и точкой зрения другого человека.
Б. Я отстаиваю свои желания.
23. А. Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.
Б. Иногда я представляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
24. А. Если позиция другого кажется ему очень важной, я постараюсь пойти навстречу его желаниям.
Б. Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.
25. А. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.
Б. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.
26. А. Я предлагаю среднюю позицию.
Б. Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.
27. А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.
Б. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
28. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
Б. Улаживая ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у другого.
29. А. Я предлагаю среднюю позицию.
Б. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.
30. А. Я стараюсь не задеть чувств другого.
Б. Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы совместно с другим заинтересованным человеком могли добиться успеха.