ФГОУ ВПО «Самарская государственная сельскохозяйственная академия»

Институт управленческих технологий и аграрного рынка

Кафедра ГМУ

Контрольная работа

по дисциплине «Управление персоналом»

**«Деятельность руководителя по урегулированию конфликтов»**

Работу выполнил Меренков А.Н.

Проверил ст. пр. Фомина Т.А.

Самара 2010

Оглавление

Введение

1. Конфликты, их формы

2. Причины деловых конфликтов

3. Виды конфликтов и технология их разрешения

4. Требования предъявляемые к руководителю

5. Стили управления

6. Улаживание конфликта при помощи административных способов воздействия

7. Психологические способы регуляции деловых конфликтов

8. ООО «Екатеринбург-Классик»

Заключение

Список используемой литературы

Введение

Данную тему я выбрал, потому что она довольно актуальна в сегодняшнее время. Редкому руководителю организации избежать конфликтов и правильно принять решение и притворить его в жизнь, чтобы конфликтующие стороны остались удовлетворёнными или свести конфликт на нет. Правильно выбрать стиль и методы управления, чтобы по мере возможности вообще избежать конфликтов в организации.

Непросто ответить на вопрос: «Конфликт – это хорошо или плохо?» В некоторых случаях от руководителя можно получить однозначный ответ «Конфликт это плохо. Необходимо сделать всё возможное, чтобы избежать его. У нас в организации конфликтов не бывает»

Иногда управленческий работник отвечает так: «Трудно сказать. Связано ли возникновение конфликта с позитивом или негативом. Ни один коллектив не существует без конфликтов»

В последнее время руководители стали говорить так: «Отношение к конфликту зависит от того, какой конфликт возник в работающей команде. Есть конфликты. Только мешающие делу. Но есть также конфликты, которые помогают в работе».

Действительно, вряд ли можно работать и взаимодействовать всегда ровно, без проблем. Противоречий и напряжений в отношениях. Но найдется ли человек. Испытывающий удовольствие от конфликта? В конфликте тратятся здоровье и время на взаимные упрёки и обвинения. Если вам хоть раз довелось увидеть человека в остром конфликтом состоянии, вы постараетесь как можно быстрее забыть его искажённое лицо, сверкающие глаза и жёсткие интонации в голосе. И, и если возможно, будете избегать взаимодействий с ним, поскольку неприятный осадок после конфликта остаётся довольно долго.

В своей работе я буду рассматривать конфликты, виды конфликтов, причины конфликтов, требования предъявляемые к руководителю, стили управления необходимые для избежания конфликтов, приводить примеры, анализировать и вносить свои предложения на основе организации ООО «Екатеринбург-Классик» в которой я работал около двух лет, т.к. считаю что стиль и методы управления, выбранные руководителем ООО «Екатеринбург-Классик» - Ниной Петровной в корне неправильны, она позволяет личным амбициям, руководствоваться над здравым смыслом. И за 15 лет существования фирмы, её работники не могут с твёрдой уверенностью сказать, как поведёт себя начальник в той или иной ситуации. Итог, если так можно сказать, из 14 человек работающих в организации, 1 человек увольняется в течении мая, ещё 1 в июле берёт отпуск с последующим увольнением, бухгалтер ищет работу по Интернету, а товаровед в течении 3-х месяцев закрывает долги по документации и уходит на другую работу.

Объём данной работы не позволит мне в полной мере раскрыть всю сущность данной темы, но основные (главные) аспекты я рассмотрю.

1. Конфликты

Конфликт (от лат. conflictus — столкновение) — столкновение противоречивых или несовместимых интересов. Конфликт — это элемент человеческой деятельности и существования. В жизни работников, организации могут возникать конфликты: производственные, политические, национальные, социальные, семейные и т.д.

Конфликт означает несогласие сторон, при котором одна сторона пытается добиться принятия своих взглядов и помешать другой стороне сделать то же самое.

При ответе на вопрос о пользе и вреде конфликта необходимо разобрать две формы конфликтов:

* деструктивные (разрушительные, вредные)
* конструктивные (созидательные, полезные)

Деловые взаимоотношения конфликтного характера могут проявляться в трёх формах: содержательные, социальные и коммунальные взаимодействия.

Содержательные взаимодействия в конфликте проявляются тогда, когда обсуждаются сугубо рабочие вопросы, сравнивается имеющаяся информация по проблеме, анализируется логическая «цепочка» и оттачиваются аргументы.

Социальные взаимодействия проявляются в деловом конфликте тогда, когда руководитель апеллирует к своему статусу и ответственности, использует свою официальную власть и возможности. В этом случае он может сказать: «Я принимаю решение, потому что отвечать буду именно я и никто другой» или «Моё решение в этом конфликте будет основным, потому что ответственность лежит на мне».

Коммунальные взаимодействия, возникающие в конфликте, проявляются в том, что люди взаимодействуют друг с другом примерно так: «Ты – такой…» - «Ты сам такой…». Коммунальные взаимодействия содержат личные оценки оскорбительного характера, направленные на снижение уверенности другого человека.

В деструктивном конфликте люди «застревают» на коммунальных «склоках», обсуждение личных недостатков друг друга и не захватывают в поле своего взаимодействия собственно те проблемы, которые и вызвали данное напряжение. Борьба протекает горячо, интенсивно и стремительно. Возникают многочисленные искажение смыслов и проекции. Конфликтующие стремятся защититься преимущественно при помощи силовых методов, унижая и оскорбляя друг друга. Они выстраивают коммуникативные барьеры, устраивают «засады», спешат нападать первыми – это жестокая «война», в которой есть победители и побеждённые, «раненые» (получившие психологическую травму) и «убитые» (отказавшиеся от активной позиции, сломленные и подавленные).

Деструктивный конфликт, безусловно, вреден, поскольку он не способствует успешному поиску способов решения проблемы и в то же время разрушает отношения между людьми – от неприятия друг друга, до полного разрыва. По существу, деструктивный конфликт – конфликт бессмысленный, потому что проблема остаётся нерешённой, а отношения могут быть надолго испорчены.

Конструктивный деловой конфликт строится на содержательных и социальных взаимодействиях: руководитель и сотрудники обсуждают рабочие проблемы, в то же время управленческий работник использует свой должностной статус для сохранения влияния на ситуацию.

Конструктивный конфликт во многих деловых ситуациях является нужным и полезным.

Во-первых, в процессе обсуждения проясняются позиции людей, поскольку при отстаивании своего мнения они подыскивают основания и аргументы. При таком выяснении позиций люди начинают более ясно осознавать свои собственные цели и интересы, а также цели и интересы партнёров.

Во-вторых, при конструктивном конфликте, который, как правило, протекает в напряжённой ситуации, но без крика и взаимных упрёков, за короткое время организуется интенсивный поиск эффективного решения проблемы. Более того, при конструктивном конфликте основное внимание участников направлено на поиск решения сложных вопросов, а не взаимное подавление друг друга.

Итак, существуют два основных критерия для оценки того, какой тип конфликта имеет место:

1. конфликт является деструктивным (разрушающим), если отношения между людьми не улучшились, а ухудшились вплоть до разрыва. Конструктивный или созидательный, творческий конфликт способствует улучшению отношений и углубление взаимопонимания;
2. конфликт является деструктивным, если проблема, его вызвавшая, осталась не решённой. При конструктивном конфликте обязательно должно быть найдено решение проблемы.

Следовательно, можно сделать важный вывод: необходимо всячески избегать коммунальных взаимодействий в ситуации конфликта.

Чтобы деловой конфликт протекал конструктивно, необходимо следовать таким рекомендациям:

* при обсуждении профессиональных проблем важно, чтобы оба партнёра были настроены на понимание друг друга, а не на борьбу с целью отстаивания только своей позиции и давления на партнёра;
* в деловом конфликте не рекомендуется отступать от предметно-содержательного обсуждения проблемы и «переходить на личности». Если в качестве аргумента необходимо апеллировать к своему должностному статусу и правам руководителя, необходимо следить за тем, чтобы этот аргумент не перешёл в коммунальные взаимодействия, связанные с упрёками и оскорблениями;
* нежелательно смотреть на своего партнёра как на врага, впадать в безудержный гнев, злость и мщение. Необходимо чувствовать опасность коммунальных взаимодействий и избегать их, поскольку они ведут к разрушительному и бессмысленному конфликту.

Забастовка – это процесс коллективного взаимодействия социальных групп против руководства.

Причины конфликтов бывают объективные и субъективные:

различия в целях, взаимозависимость заданий, ограниченность ресурсов; различия в восприятии ценностей; разные уровни образования, различия в стиле поведения и биографиях людей; плохая коммуникативность и т.д.

2. Причины деловых конфликтов

1. Вызваны внешними политическими и социально-экономическими факторами.
2. Внутренняя причина, которая может возникнуть на определённом предприятии, в отдельном регионе или отрасли:
   1. Экономические.
      * Низкая заработная плата.
      * Несправедливость использования формы стимулирования.
      * Неправильное использование торговых расценок.
      * Дефицит товаров.
      * Инфляция и рост цен.
      * Ограниченность финансовых ресурсов, а также взаимозависимость исполнителей в процессе выполнения производственных заданий.
   2. Неэкономические.
      * Нарушение социальной справедливости.
      * Социальная незащищённость прав трудящихся.
      * Неуважение их личности.
      * Неудовлетворённость социальными условиями.
      * Неудовлетворенность стилем руководства.

Различные, часто противоречивые представления сотрудников о целях и ценностях нередко тоже являются причиной сложных отношений. Конфликтогенными выступают такие факторы, как социокультурные различия между работающими людьми, различия в условиях происхождения, должностном статусе и заработной плате.

Особенности отношений руководителя и подчинённых к статусным различиям почти всегда конфликтогенны в российских компаниях. Подчинённые часто искренне считают, что имеют право критиковать руководителя. Находясь под ударами критики своих подчинённых, руководитель, напротив, считает, что они не должны критиковать руководство, а эффективно работать, быть исполнительными и послушными. Каждая сторона имеет свою позицию: подчинённые ждут от руководителя большего внимания к своим нуждам, а руководитель – более интенсивной включённости персонала в работу.

Различия в уровне интеллектуального развития, жизненного опыта и образованности часто выступают причиной деловых конфликтов. Так. Деловые конфликты возникают в коллективах, в которых руководитель значительно уступает в уровне образованности и жизненном опыте своим подчинённым. В таком коллективе нередко выдвигается конкурирующий с руководителем неформальный лидер, имеющий более высокий уровень компетентности и опыта.

Могут оказаться конфликтогенными различия в манере общения и поведения сотрудников. Люди непосредственные, импульсивные и эмоциональные сложно «срабатываются» друг с другом. В таком коллективе необходимо, чтобы часть персонала была представлена людьми уравновешенными, стабильными и ориентированными на взвешенные решения.

В российских компаниях различия в возрасте более чем на 10-12 лет нередко выступают конфликтогенным фактором. Для молодых сотрудников характерны максимализм в отношениях, разделение отношений по принципу «чёрное-белое», нетерпимость к недостаткам других, недостаточность знания самих себя и возможных последствий конфликтов. С увеличением возраста уменьшается количество конфликтов, связанных с погрешностями в отношениях с коллегами, и возрастает число конфликтов вызванных противоречиями в содержании труда и организационных условиях работы. Зрелые работники легче адаптируются к новому коллективу, проще смотрят на коммуникативные проблемы и проявляют большую терпимость к недостаткам людей.

Фактор половых различий в некоторых случаях также является конфликтогенным. Женщины и мужчины конфликтуют примерно с одинаковой частотой, но причины конфликтов у них разные. Так, женщины чаще конфликтуют, если на работе не удовлетворяются их личные потребности в заработной плате, распределении отпусков и премий, получении различных льгот. Женщины конфликтуют, «выплёскивая» свою негативную энергию во внешнюю среду, не задерживая долго внутри себя отрицательные эмоции. При этом они легче и быстрее «отходят» и успокаиваются.

Мужчины не терпят, если ущемляют их права, связанные с содержанием и условиями трудовой деятельности: отсутствием соответствующего их представлениям статуса и властных возможностей, неприемлемой для них формы необходимого подчинения, несоответствием, по их мнению, трудовых прав и обязанностей, неразумной организацией труда. Перегрузки мужчины переживают так же тяжело, как женщины, однако они склонны длительное время держать в себе отрицательные эмоции и не «выплёскивать» их.

В женских коллективах возникает напряжённая. нервозная и конкурентная атмосфера, а в мужских – атмосфера «армейской казармы» с жёсткими законами по праву более опытного и сильного.

Неумение психологически грамотно общаться часто выступает причиной возникновения деструктивных конфликтов в российских компаниях. В качестве наиболее часто встречающихся причин деструктивных конфликтов можно выделить:

1. Неумение до конца выслушать друг друга;
2. Отсутствие установки на понимание точки зрения другого человека;
3. Восприятие иной позиции в качестве начала конфликта;
4. Стремление во всех проявлениях партнёра видеть только личный смысл и не замечать объективно-содержательных аспектов общения;
5. Доминирующая установка на противодействие и конфронтацию, а не на понимание и сотрудничество;
6. Стремление применять только силовые (манипулятивные) методы в общении;
7. Несовпадения и противоречия между вербальной (проговариваемой) и невербальной (символической) сторонами коммуникативного процесса;
8. Неумение правильно «читать» и интерпретировать невербальную сторону общения.

Несформированнность внутренних средств коммуникативной саморегуляции и самоконтроля – это фактор, можно сказать, сугубо российский и чрезвычайно часто встречается в российских организациях. Для нашей культуры является характерной привычка «сбрасывать» собственную неудовлетворенность на окружающих людей. Люди «заводятся» с пол-оборота, быстро теряют самообладание, кричат друг на друга, за считанные секунды переходят в коммунальную зону конфликта с взаимными упрёками и оскорблениями. Крик и оскорбления, это неприятные симптомы деструктивного, разрушительного конфликта, являются «привычными» не только в российской деловой сфере, но и в частной жизни. Неумение и нередко просто нежелание себя сдерживать. контролировать свои эмоции и внутреннее состояние – бич российских руководителей и сотрудников.

В мире бизнеса конфликты проявляются очень ярко. Существуют конфликты между фирмами, организациями, ассоциациями, в рамках одной организации. Эти конфликты называют организационными, в частности это диспуты, конфронтации, противоречия.

Конфликты выполняют не только отрицательную, но и положительную роль. Они «встряхивают» коллектив, спасают организацию от «загнивания».

Конфликты возникают между людьми по поводу решения тех или иных вопросов жизнедеятельности. Однако не всякое противоречие приводит к конфликтам. Конфликт возникает лишь тогда, когда противоречия обостряются.

Конфликт начинается с конфликтной ситуации, которая состоит из участников конфликта и объекта конфликта, т. е. причины, из-за которой оппоненты вступают в противоборство. Участников конфликта называют оппонентами (от лат. «возражающий»), иногда соперниками.

Оппоненты вступают в конфликт, обладая разной «силой», которая и определяет возможность победы. Характеристика «силы» называется рангом оппонента. Оппонентом первого ранга называют человека, выступающего от собственного имени и преследующего личностные цели. Оппонентом второго ранга называют личность, преследующую групповые цели, оппонентами третьего ранга — структуры, организации и т. д.

Началом конфликта является инцидент, т.е. действия, направленные на создание конфликта. Инцидент может возникнуть случайно, а конфликтная ситуация опытными может создаваться преднамеренно, для достижения определенных целей.

Кроме того, у каждого оппонента помимо объективных обстоятельств существует и своя внутренняя причина — предмет конфликта. Внутренняя причина (предмет конфликта) отличается от объекта конфликта тем, что объект по отношению к оппонентам выступает как внешние разногласия и противоречия.

В конфликте важны не слова, а намерения, от которых зависит протекание конфликта, поведение участников конфликта и способы их действия.

Важный элемент конфликта составляет психологический барьер. Барьеры могут быть внутренними и внешними. Решиться на что-то и действовать — значит, преодолевать барьер.

3. Виды конфликтов и технология их разрешения

Психологи выделяют четыре основных вида деловых конфликтов:

* Внутриличностный конфликт возникает в силу того, что требования организации не совпадают с личными потребностями, или когда к личности предъявляются противоречивые требования.

Многие внутриличностные конфликты руководителей и подчинённых возникают из-за рассогласованности производственных требований с личными потребностями и ценностями работников, функциональными перегрузками или, наоборот, недогрузками рабочего времени. Для работающих женщин актуален внутриличностный конфликт, сопряжённый с невозможностью согласовывать производственные и карьерные цели с целями семейной жизни и воспитания детей.

* Межличностный — самый распространенный тип конфликтов, это психологическое столкновение людей с разными взглядами, темпераментом, ценностями.

Межличностные конфликты проявляются в столкновении различных индивидуально-темпераментных свойств работников. Так, психологически несовместимыми могут быть два сотрудника, имеющие выраженные холерические типы темпераментов: активные, стремящиеся к лидерству, не терпящие возражений, имеющие высокую скорость принятия решений, вспыльчивые, конфликтные, имеющие слабый самоконтроль.

В свою очередь межличностные конфликты делятся на горизонтальные (конфликты между сотрудниками одного уровня) и вертикальные — между руководителем и подчиненным.

* Конфликт между личностью и группой возникает чаще всего тогда, когда личность имеет интересы и позиции, отличные от интересов всей группы.
* Межгрупповые конфликты. Каждая организация состоит из множества групп (формальных и неформальных), поэтому это прежде всего конфликты между формальными группами, между организацией и неформальными группами.

По скорости протекания конфликты делятся на быстротечные и затяжные. Быстротечные в свою очередь могут быть остродинамичными (опасными для жизни) и динамичными (опасными для здоровья). Затяжные конфликты делятся на остростатичные (опасные для психологического состояния) и статичные (снижающие активность личности).

Теория и практика менеджмента предлагает множество способов разрешения конфликтов. В любом конфликте необходимо четко выделять стратегию и тактику разрешения конфликтов. Стратегия определяется содержанием самого конфликта и его восприятием.

В стратегии разрешения конфликтов можно выделить следующие моменты:

* уклонение от конфликта представляет уход от конфликта. Уклонение желательно, если цель не очень важная;
* доминирование — когда цель важна, первостепенна;
* капитулянство — когда отношения в коллективе важнее целей соперников.

В тактике разрешения конфликтов выделяют следующие способы:

* поддержание статуса-кво — такая тактика может применяться для выигрыша времени, это тактика союзников, тактика накапливания информации;
* доминирование — такая тактика может применяться при необходимости быстрого реагирования, когда нет времени для дискуссий, когда руководитель уверен, что ничего дельного предложить уже не могут, когда руководитель свою точку зрения считает единственно правильной;
* компромисс может применяться в случаях, когда обе стороны убеждены, что сближение возможно. Компромисс может быть достигнут путем: взаимных уступок (когда обе стороны ощущают свою выгоду), уступок по незначительным вопросам, сотрудничества (когда конфликтующие стороны желают мирного исхода).

Методы и способы разрешения конфликтов разнообразны — от бесед, просьб, убеждений, разъяснений до силового разрешения (подавление, перевод, разъединение, приказ, решение суда и т.д.).

Главная задача менеджера в том, чтобы уметь «войти» в конфликт и разрешить его, используя разные методы.

Сильные и слабые стороны групп участвующих в конфликте.

|  |  |
| --- | --- |
| Служащие | Руководители |
| Сильные стороны: | |
| 1. Массовость. | 1. Полная информация о предприятии. |
| 1. Профессионализм. | 1. Старые номенклатурные связи. |
| 1. Участие в производстве ценностей | 1. Обладание финансовыми связями. |
|  | 1. Возможность предоставить цели организации как свои личные. |
| Слабые стороны: | |
| 1. Плохо организованны. | 1. Непрофессионализм рыночный. |
| 1. Нет организации, которая будет защищать их интересы. | 1. Недостаточное владение информацией. |
| 1. Медленно перестраиваются на рыночную экономику. | 1. Непопулярность в определённых группах коллектива. |
| 1. Непонимание сути экономических реформ. |  |

4. Требования, предъявляемые к руководителю

В результате обследования методами психодиагностики сотен лучших современных руководителей психологи называют следующие его признаки:

* + Волевой – способен преодолевать препятствия на пути к цели.
  + Настойчивый – умеет разумно рисковать. Терпелив, готов долго и хорошо выполнять однообразную, неинтересную работу.
  + Инициативен и предпочитает работать без мелочной опеки. Независим.
  + Психически устойчив и не даёт увлечь себя нереальными предложениями.
  + Хорошо приспосабливается к новым условиям и требованиям.
  + Самокритичен, трезво оценивает не только свои успехи, но и неудачи.
  + Требователен к себе и другим, умеет спросить за порученную работу.
  + Критичен, способен видеть в заманчивых предложениях слабые стороны.
  + Надёжен, держит слово, на него можно положиться.
  + Вынослив, может работать даже в условиях перегрузок.
  + Восприимчив к новому, склонен решать нетрадиционные задачи оригинальными методами.
  + Стрессоустойчив, не теряет самообладания и работоспособности в экстремальных ситуациях.
  + Оптимистичен относительно к трудностям как к неизбежным и преодолимым помехам.
  + Решителен, способен самостоятельно и своевременно принимать решения, в критической ситуации брать ответственность на себя.
  + Способен менять поведение в зависимости от условий, может и потребовать и подбодрить.

Чувствуя обстановку и подчиняя эмоции делу, лидер обязан уметь вовремя «включить» нужные качества. Даже тогда, когда условия работы ненормальны, а окружающие не вызывают симпатии.

Трудность заключается ещё и в том, что настоящему лидеру приходится совмещать в себе противоположные качества. Например, руководитель должен уметь:

* Широко мыслить, оставаясь в рамках точного знания предмета.
* Понимать и использовать противоположные точки зрения, оставаясь верными своим принципам.
* Не поддаваться чужому нажиму и в то же время не терять сторонников.
* Принимать новые идеи, не занимаясь при этом бесплодным прожектерством.
* Не соглашаться, сохраняя нормальные отношения к противникам.
* Рисковать и как можно реже ошибаться.
* Быть вежливым и тактичным, сохраняя требовательность.

Современному руководителю совершенно необходимо быть хорошим психологом. Речь идёт не столько о специальных знаниях, сколько о знании тех, с кем имеет дело. Чтобы успешно сотрудничать с человеком, нужно ясно представлять себе такие его качества как:

* Степень общительности, т.е. способность поддерживать деловые отношения с партнёрами независимо от их характера.
* Манеру поведения, чтобы в известной мере прогнозировать его поступки.
* Деловые и профессиональные качества,
* И наконец, его потенциальные возможности и условия, в которых они могут проявиться.

5. Стили управления

1. Авторитарный – излишнее употребление властью, неумение пользоваться методами управления, нетерпимое отношение к критике, неправильное использование специалистов, неумение прислушиваться к мнению других, поэтому в трудовом коллективе гасится инициатива, создаётся неблагоприятный климат, начинается текучесть кадров, нет социальной удовлетворённости.
2. Демократический – опирается на согласие трудового коллектива в принятии решений, он выдаёт полную информацию, считается с мнением работников, правильно реагирует на замечания, поэтому трудовой коллектив стремиться к самоуправлению и самоконтролю.
3. Либеральный – не вмешивается в дела подчинённых, уклоняется от решений проблем, строит с подчинёнными дружеские отношения.

6. Улаживание конфликта

При помощи административных способов воздействия

Улаживание деловых конфликтов может производиться при помощи сугубо административных способов, которые может применить руководитель.

Разъяснение требований. Руководитель стремится как можно более чётко сформулировать условия выполнения задания: что конкретно необходимо сделать и кто персонально является ответственным за работу. Такой способ регуляции конфликтов эффективен в тех случаях, когда подчинённые обладают опытом и дисциплинированностью. Если же сотрудники не обладают необходимым уровнем профессионализма, данный способ регулирования конфликта может и не дать результата.

Формулирование задания. Среди подчинённых – люди различного склада характера, неодинакового уровня знаний и опыта, имеющие разное отношение к работе и самому руководителю. При выдаче производственного задания необходимо учитывать эти моменты.

«Прошу Вас». Руководитель формулирует задание в виде просьбы и пожелания, основываясь на объективной необходимости его выполнения. Предполагается, что подчинённый является исполнительным, обязательным и любит своё дело. Данная форма выдачи задания приемлема во взаимодействии с высококлассными специалистами, добросовестно относящимися к своей работе.

«Я бы советовал поступить таким образом». Здесь применяется мягкая форма личного влияния на подчинённого. Такая форма выдачи задания может быть эффективной только у опытного руководителя, имеющего в коллективе непререкаемый авторитет. В такой форме следует взаимодействовать с исполнительными подчинёнными, имеющими недостаток опыта и профессиональных знаний, например, молодыми специалистами или сотрудниками, по тем или иным причинам имеющими продолжительный перерыв в работе.

«Вам поручается выполнить». Задание формулируется с достаточной долей личного влияния руководителя. В такой форме следует выдавать задания в ситуации высокой ответственности, ограничениях во времени выполнения задания.

«Я приказываю Вам». Руководитель применяет своё административное влияние и нажим. Предполагается тщательный контроль. Такая форма выдачи задания эффективна для необязательных работников, не склонных к соблюдению строгой дисциплины.

«Я категорически приказываю Вам выполнить данное задание. В случае невыполнения в отношении Вас будут приняты следующие меры…». Данная форма выдачи задания применяется для нарушителей трудовой дисциплины. Предусматривается жёсткий регулярный контроль.

Система наказания и вознаграждения. В сфере деловых взаимодействий эффективны распоряжения и приказы руководителя о лишения провинившегося сотрудника премии. А в качестве вознаграждения за успешную работу – благодарность, различные способы материального поощрения, повышения по службе.

Формула отрицательной оценки. С тем чтобы отрицательная оценка действий подчинённого была эффективной, высказывание руководителя должно содержать четыре основные части.

Первая часть: фиксация общей положительной оценки сотрудника как работника и человека.

Вторая часть: формулирование критической оценки.

Третья часть: признание того, что сотрудник является хорошим профессионалом, несмотря на то, что он допустил ошибку.

Четвёртая часть: выстраивание позитивной перспективы на будущее.

Иерархия подчинения. Регулирование конфликта в деловых взаимоотношениях может быть эффективным при использовании реальной власти, соответствующей должностному статусу руководителя. Подчинённые должны чётко знать, чьё распоряжение они выполняли и кому должны персонально отчитываться.

Принуждение относится к властным мерам управления и эффективно в тех случаях, если руководитель управляет сотрудниками, имеющими невысокий уровень квалификации и нарушающими дисциплину труда.

7. Психологические способы регуляции деловых конфликтов

К психологическим способам регулирования деловых конфликтов относятся такие, при которых используются коммуникативные техники, снижающие внутреннее напряжение конфликтующих.

Техника «симметричного ответа». По существу, данный метод является противоборством в конфликте и основан на применении против партнёра его же средств поведения и общения.

Техника «нулевой реакции». В некоторых случаях, особенно с непредсказуемым и неуравновешенным партнёром, эффективно не проявлять никакой ответной эмоциональной реакции, а подчёркнуто демонстрировать спокойствие и невозмутимость.

Техника «выявления скрытых контекстов». Часто атакующий партнёр применяет разные средства давления и управления, предполагая, что его соперник психологически не готов к противостоянию. Для того чтобы показать свою готовность к отпору, достаточно показать своё понимание ситуации и действий партнёра, а также чётко и ясно проговорить свои намерения.

Техника перерыва («выпустить пар»). Во многих случаях с конфликтным и вспыльчивым партнёром имеет смысл формулировать такие фразы: «Когда Вы упокоитесь, мы вернёмся к обсуждению этой проблемы», «Я могу обсуждать эту проблему, но без крика», «Я подожду, когда Вы сможете себя контролировать».

Техника удержания своей цели. В ситуации конфликта агрессивный партнёр нередко направляет свои действия на то, чтобы его соперник испугался, потерял уверенность в себе и, как следствие, отказался от своих целей. Именно поэтому важно отстаивать свои цели, используя слабые стороны противника и условия ситуации.

Техника «заезженной пластинки». В ряде случаев партнёр либо реально не понимает позицию своего соперника, либо внешне демонстрирует непонимание с целью психологического давления. В этих случаях рекомендуется постоянно проговаривать свою позицию, чтобы показать серьёзность и устойчивость своих намерений.

Метод отказа от второстепенных деталей с целью сохранения главного. С сильным соперником рекомендуется применять комбинированную тактику компромисса по отношению к второстепенным моментам и противоборства и настойчивого отстаивания важных, ключевых аспектов своей позиции.

Коммуникативный приём сглаживания проявляется в том, что руководитель стремится не попадать в напряжённую конфликтную ситуацию, придерживаясь следующих позиций: «Конфликт может отрицательно сказаться на эффективности общей работы»или «Надо уметь работать без конфликтов». В случае сглаживания конфликта руководитель или подчинённый стараются выступить миротворцами, декларируя следующие принципы: «Мы все выполняем общую работу», «Это не имеет большого значения», «Давайте не ссориться», «Будем стремиться к конструктивным взаимодействиям».

8. ООО «Екатеринбург-Классик»

Объектом своего исследования по теме «Конфликты в управлении персоналом» я выбрал организацию ООО «Екатеринбург-Классик» и её начальника Нину Петровну. По моему мнению, необходимо менять методы управления по отношению к трудовому коллективу.

Нина Петровна использует авторитарный стиль управления, т.е. она излишне пользуется своей властью руководителя фирмы, просто приходит в бешенство, когда услышит когда её критикуют или указывают на её ошибки. Если ошибка мелкая, то всё разрешается словами «В фирме только одна я работаю, остальные занимаются чёрт знает чем, и поэтому неудивительно, что я немного ошиблась».

Неправильно использует специалистов, старается всё сделать сама, хотя можно, допустим, забивать в компьютер пришедший товар кладовщику, который, принимает и пересчитывает товар, нет ей нужно, чтобы всё было внесено в компьютер как ей удобно. Не важно, что потом при выписке товара покупателю приходится долго искать в подкаталогах программы, и говорит, если что непонятно подходите, и спрашивайте у меня. Это значит постоянно бегать и тратить на бессмысленную беготню кучу времени.

Прислушивается к мнению других только в случаях, когда приносят заявку на недостающий товар, который необходимо закупить для нормального функционирования организации.

Внутренний климат в организации постоянно напряжён и не многие сотрудники выдерживают и увольняются.

Выплата денег в организации раньше производилась частями, любой сотрудник в любой день мог подойти взять любую сумму и сколько хотел раз в пределах установленной ему заработной платы, Это с одной стороны было нормально каждый человек знал, что ему не нужно дожидаться конца месяца, чтобы получить деньги, а может в любой момент подойти и взять, сколько ему нужно. Но с другой стороны как правило все деньги расходились в течении месяца. Но Нина Петровна может прийти утром и внезапно сказать, что в течение недели никому нельзя брать деньги необходимо расплатиться с поставщиками. Это вызывало просто огромнейшее недовольство у сотрудников фирмы, которые рассчитывали получить в течение текущей недели. Сейчас введена новая система выплат: с 12 по 15 зарплата за прошлый месяц, а с 25 по 29 аванс за текущий месяц, и то если ты написал расходный кассовый ордер допустим на 3000 руб. если настроение у начальства будет хорошее то ты получишь всю сумму в указанные сроки, а если испорченное или ей срочно нужны деньги, то ты можешь получать их по 500 руб в течении 2-х недель.

Отдельно хотелось выделить хранение товара на складе. В это помещение может войти любой сотрудник фирмы. Отпуская товар покупателям некоторые обнаруживали, что купленный товар положен не в нужном количестве, его было больше или меньше. От этого происходит пересортица или недостача товара, на все возражения сотрудников не последовало никакой реакции начальства кроме слов: «Необходимо быть немного повнимательней». Иногда приходится сотрудникам, которые выписывают товар самим заходим на склад и отбирать необходимый товар в ввиду отсутствии на рабочем месте кладовщика. На вопрос: «Где он?» следует совершенно ошарашивающий ответ «Она немного устала, и я отпустила её немного погулять пускай проветрится», а склад остаётся открытым, комментариев просто нет...

Как должны реагировать сотрудники, на слова, сказанные начальником не в лицо, а за спиной в присутствии остальных «Я знаю, что она ворует, но ворует в разумных пределах». Просто у других сотрудников складывается антипатия к этому человеку, когда выявляется недостача и пересортица, а тут конкретно говорится, кто в этом виноват. У некоторых может возникнуть мысль «А чем я хуже, если ей за воровство ничего не было?»

В середине марта прошлого года был открыт филиал нашей фирмы, который до сих пор едва окупает аренду помещения и заработную плату продавцов, т.е. он не рентабелен, на все разговоры о закрытии и предоставление документации о «прогарной» работы филиала Нина Петровна говорит: «Не волнуйтесь, пара рекламных блоков в нужные издания и товарооборот будет нормальным». Просто деньги выбрасываются «на ветер» вместо того чтобы поднять заработную плату сотрудникам или закупить необходимый в данный момент товар. А в июне открылся новый филиал, у которого рентабельность была нормальной и приносило неплохую прибыль, всем были сказаны слова «Вот откроется новый филиал, потекут деньги, увеличим товарооборот и поднимем зарплату», но зарплату так и не подняли, а через 2 месяца неподалёку открылся новый магазин наших конкурентов и Второй филиал также стал не рентабелен, и те же бессмысленные объяснения что и по первому филиалу повисли в воздухе и фирмы уже стала вдвое больше нести убытки.

Можно и далее приводить разнообразные примеры поведения начальника и остальных работников ООО «Екатеринбург-Классик», но я ограничусь некоторыми примерами непосредственно по отношению к Нине Петровне.

Аттестации как таковой в нашей организации не проводится. Но Нина Петровна периодически меняет местами работников по безналичному расчёту меняет с розничными продажами, кладовщика с рядовыми продавцами, в общем замены есть, что сказывается положительно на опыте работников и их профессиональных знаниях. Но в связи с большой текучестью кадров этой пользы почти не заметно.

Заключение

На месте руководителя ООО «Екатеринбург-Классик» я бы кардинально изменил политику и стили управления организацией.

Во-первых, переложил обязанности по внесению товара по количеству в компьютер, выписки расходных накладных на товар филиалы на одного человека и чтобы только он работал и никто другой. Это позволит избежать непонятностей и пересортицы товара, чтобы потом при ревизии не выяснялось что один и тот же товар дважды внесён или списан в компьютере.

Взял на работу другого человека, на должность кладовщика. Чтобы на складе работали 2 человека. Это позволит ускорить процесс сбора и выдачи товара покупателям. Или один человек принимает и пересчитывает товар, пришедший от поставщиков, а второй работает непосредственно по отпуску товара. А то на данный момент работает один кладовщик, он принимает товар, и тут же его дёргают, чтобы собрать необходимый заказ от этого ошибки в выдаче и приёмке товара.

Ужесточил проход в складское помещение, чтобы избежать воровства, а то водители фирмы в свободное от развозов заказов по город сидят на складе читая газету или занимаясь другими делами. Знакомые и друзья приходящие к работникам склада также могут беспрепятственно находиться внутри склада. Поставил замок на дверь и прорезал окошко для выдачи товара и когда кладовщика нет на складе, чтобы туда не мог зайти любой сотрудник фирмы без его ведома.

Закрыл филиалы фирмы, которые не рентабельны или предоставил систему скидок и дисконтных карт (которая существует в главном офисе организации) дав об этом рекламу в СМИ. Продавцов, которые работают там, при закрытии филиалов перевёл в главный офис одного на должность кладовщика, а второго посадил бы за компьютер заниматься электронным приходом и расходом товара в организации.

Увеличил на 10% заработную плату работникам организации и продолжал увеличивать или снижать каждые 6 месяцев по мере увеличения или снижения товарооборота, открытия новых филиалов. Это позволило стимулировать рабочую деятельность сотрудников, чтобы они знали, что от увеличения прибыли путём привлечения новых клиентов зависит их заработная плата. Это дало бы хоть не возможность карьерного роста, но улучшение материального состояния работников, и довольно сильно и возможно надолго привязать их к организации.

Расставил рабочие пары по моей точке зрения достигнутой путём наблюдения и общения с сотрудниками таким образом, чтобы производительность труда была максимальной. А не так как на данный момент, две подружки сидят целыми днями и разговаривают между собой, а внутренняя работа почти не делается.

Конечно, были бы ещё какие-то изменения в организации по мере моей работы, если бы я действительно был руководителем ООО «Екатеринбург-Классик» т.к. я и раньше работал в той отрасли, в которой работает фирма и это для меня интересно, и я готов был бы вкладывать всю душу в своё «детище». По-моему так и должен поступать руководитель организации, а не просто «сотрясать воздух» громкими словами. Конечно, нельзя полностью избежать конфликтов, но не дать ему развиться это думаю под силу каждому. Уметь выслушать собеседника, пусть он даже твой подчиненный или противоположного пола, нельзя полностью полагаться на свою интуицию и прочие факторы известные только тебе одному. И тогда твоя фирма будет «держаться на плаву» в этом кишащем конкурентами рынке сбыта товаров и услуг, и не будут от тебя уходить люди по собственному желанию не проработавшие и 2-х месяцев, работникам будет интересно и приятно работать в царящей благоприятной атмосфере.

Список используемой литературы

1. Громова О.Н. «Конфликтология», 2000 г.
2. Зиперт В. «Руководитель без конфликтов», 1990 г.
3. Кибанов А.Я. «Управление персоналом», 2003 г.
4. Коротков Э. «Концепция менеджмента»
5. Мескон М. «Основы менеджмента», 1998 г.
6. Самоукина Н. «Управление персоналом» Российский опыт, 2003 г.
7. Уткин Э. «Управление персоналом», 1996 г.