**СОДЕРЖАНИЕ**

### ВВЕДЕНИЕ

### ГЛАВА 1. Теоретические основы конфликтов в организации

1.1 Конфликты и причины их возникновения

1.2 Фазы развития конфликта и его последствия

1.3 Конфликты в организации

ГЛАВА 2.Анализ и оценка управления конфликтами в ООО «Касмала-инвест»

2.1 Характеристика объекта исследования

2.2 Анализ причин возникновения конфликтов в ООО «Касмала-инвест»

2.3 Оценка результативности управления конфликтами в организации

ГЛАВА 3.Рекомендации по усовершенствованию управления конфликтами в ООО «Касмала-инвест»

3.1 Предложения по решению конфликтов между сотрудниками

3.2 Совершенствование взаимоотношений между сотрудниками и администрацией организации

3.3 Предложения по предотвращению и разрешению конфликтов с клиентами ООО «Касмала-инвест»

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

ПРИЛОЖЕНИЕ А Методика диагностики стратегий поведения личности в конфликте К.Томаса

ПРИЛОЖЕНИЕ Б Методика диагностика степени конфликтности личности и оценки других

ПРИЛОЖЕНИЕ В «Памятка» основных принципов этики делового общения между коллегами

ПРИЛОЖЕНИЕ Г Проект положения о внутреннем распорядке работы в ООО «Касмала-Инвест»

**ВВЕДЕНИЕ**

Каждому из нас приходилось сталкиваться с конфликтными ситуациями. Конфликты проявляются в деятельности всех социальных институтов, социальных групп, во взаимоотношениях между людьми и играют ключевую роль в жизни отдельного человека, семьи, коллектива, государства, общества и человечества в целом.

Работающие в организации люди различны между собой. Собственно, они по-разному воспринимают ситуацию, в которой они оказываются в силу своих индивидуальных особенностей. Различие в восприятии часто приводит к тому, что люди не соглашаются друг с другом при решении какого-то вопроса. Это несогласие возникает тогда, когда ситуация действительно носит конфликтный характер. Конфликт определяется тем, что сознательное поведение одной из сторон вступает в противоречие с интересами другой стороны.

Большинство конфликтов возникает помимо желания их участников. Это происходит из-за того, что большинство людей не имеет элементарного представления о конфликтах, либо не придает им значения.

Руководитель организации согласно своей роли находится обычно в центре любого конфликта и призван разрешать всеми доступными ему средствами. Управление конфликтом является одной из важнейших функций руководителя. В среднем руководители тратят 20% рабочего времени на разрешение различного рода конфликтов. Каждому управленцу необходимо знать о конфликтах, способах поведения при их возникновении, средствах и методах предотвращения и разрешения. Для большинства людей характерно неумение находить достойный выход из конфликтных ситуаций.

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. Когда конфликт мал, то чаще всего он остается незамеченным и не находит тем самым своего адекватного разрешения. Различия кажутся очень незначительными, чтобы побудить участников провести необходимые изменения. Однако они остаются и не могут не влиять на эффективность общей работы. Конфликт, достигший сильного состояния, сопровождается, как правило, развитием у его участников, стресса. Это ведет к снижению морали и сплоченности. Разрушаются коммуникационные сети. Решения принимаются в условиях сокрытия или искажения информации и не обладают достаточной мотивирующей силой. Организация может "распадаться на глазах".

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 ходе обсуждения различий, которые нельзя учесть, но и нельзя совместить в существующем виде, вырабатывается компромиссное решение, основанное на творческом и инновационном подходе к проблеме. Такое решение приводит к более эффективной работе в организации.

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

Проблеме управления конфликтами среди зарубежных ученых уделяли большое внимание В. Зигерт, Д. Карнеги, Л. Ланг, Р. Моран, Ф. Харрис и др.

Среди отечественных ученых проблемам управления конфликтами посвящены труды О.Н. Громовой, Д.К. Захарова, Д.П. Зеркина, А.Я. Кибанова, В.И. Сперанского, Т.В.Черняк и многих других.

Отсюда выпускная квалификационная работа посвящена одной из наиболее острых проблем – проблеме разрешения конфликтов в современной организации.

Методологической основой выпускной квалификационной работы послужили труды отечественных и зарубежных ученых: Н.В. Гришиной, А.В. Дмитриева, А.С. Кармина, Е.И.Степанова, В.И. Сперанского, Л. Коузера, Г.Дж. Скотта и др.

Источниками информации послужили проведение личного наблюдения, оценки производственной и общественной деятельности коллектива, материалы монографий, учебной литературы, периодической печати и др.

Актуальность темы выпускной квалифицированной работы объясняется тем, что профессиональные умения руководителя организации позволяют вести свой трудовой коллектив к развитию через решения производственных противоречий, создавая тем самым конкурентоспособные возможности своего предприятия.

Целью выпускной квалифицированной работы является выявление потенциальных возможностей позитивных конфликтов, исследование состояния конфликтных ситуаций на примере ООО «Касмала-Инвест» и моделирование комплекса рекомендаций по управлению конфликтами в трудовом коллективе.

Задачи выпускной квалифицированной работы

* изучить литературу по конфликтологии;
* выявить причины, сущность роль и функции конфликтов;
* исследовать состояние конфликтных ситуаций в ООО «Касмала - Инвест»;
* разработать программу по управлению деловыми конфликтами в трудовомколлективе;
* предложить комплекс рекомендации по совершенствованию управления деловыми конфликтами в коллективе.

**ГЛАВА 1 Теоретические основы конфликтов в организации**

**1.1 Конфликты и причины их возникновения**

Слово «конфликт» - латинского корня и в буквальном переводе означает «столкновение». В основе любого конфликта лежит противоречие, которое ведет обычно либо к конструктивным (например, к усилению групповой динамики, развитию коллектива), либо к деструктивным (например, к развалу коллектива) последствиям.

Конфликты являются результатом противоречий, вызванных расхождением интересов, норм поведения, ценностей людей [19, с. 240].

В учебном пособии «Конфликтология. 3-е издание» авторы А.Я.Анцупов и А.И.Шипилов говорят о двух наиболее распространенных подходах к пониманию конфликта. При одном из них конфликт определяется как столкновение сторон, мнений, сил, т.е. весьма широко. При таком подходе конфликты возможны и в неживой природе. Понятие «конфликт» и «противоречие» фактически становятся сопоставимыми по объему. Другой подход заключается в понимании конфликта как столкновения противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов оппонентов или субъектов взаимодействия. Здесь предполагается, что субъектом конфликтного взаимодействия может стать либо отдельный человек, либо люди и группы людей. Сущность же конфликта заключается не столько в возникновении противоречия, столкновении интересов, сколько в способе разрешения создавшегося противоречия, в противодействии субъектов социального взаимодействия [2, с. 496].

Рассмотрим различные подходы к определению понятия «конфликт» приведенные в таблице 1.1.

Таблица 1.1- Подходы к определению понятия «конфликт»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Источник/Автор | Определение | Особенности |
| Энциклопедия социологии  Н.В. Гришина | Конфликт (от лат. conflictus - столкновение) - в широком смысле направленное на преодоление противоречия столкновение, противостояние двух начал, проявляющееся в активности сторон. | Столкновение, направленное на преодоление противоречия |
| Социальная психология  Л.А. Карпенко | Столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов оппонентов или субъектов взаимодействия. | Непосредственно столкновение интересов, мнений и т.п. |
| Современный экономический словарь | Противоречие во взглядах и в отношениях, столкновение расходящихся, противоположных интересов, острый спор. | Противоречие интересов |
| Большая советская энциклопедия | Столкновение противоположных интересов, взглядов, стремлений; серьёзное разногласие, острый спор, приводящий к борьбе. | Столкновение интересов, приводящее к борьбе |
| Словарь по общественным наукам. Глоссарий.ру | Перерастание конфликтной ситуации в открытое столкновение; борьба за ценности и претензии на определенный статус, в которой целями являются нейтрализация, нанесение ущерба или уничтожение соперника. | Открытое столкновение целью которого является нейтрализация соперника |
| Клиническая психология  Н. Д. Творогова | Система противодействующих тенденций в поведении человека, приобретающая иногда патологический характер. | Противодействие в поведении человека |
| Википедия | Ситуация, в которой каждая из сторон стремится занять позицию, несовместимую и противоположную по отношению к интересам другой стороны. | Стремление занять противоположную позицию |
| Литературная энциклопедия | В широком смысле К. следует называть ту систему противоречий, которая организует художественное произведение в определенное единство, ту борьбу образов, социальных характеров, идей, которая развертывается в каждом произведении - в эпических и драматических широко и полно, в лирических - в первичных формах. | Система противоречий, организующая единство |

Конфликт – очень сложный процесс, который никогда не возникает сразу, а назревает медленно. Определенный период скрытого нарастания напряженности, недовольства, трудностей, предшествующий конфликту, называется конфликтной ситуацией, которая в свою очередь содержит субъект возможного конфликта и его объект. Однако чтобы конфликт начал развиваться, необходим инцидент, когда одна из сторон начинает действовать, ущемляя интересы другой стороны.

Когда люди думают о конфликте, они чаще всего ассоциируют его с агрессией, угрозами, спорами, войной и т. д. В результате, бытует мнение, конфликт – явление всегда нежелательное, что его необходимо, по возможности избегать и что следует немедленно разрешать, как только он возникнет. Такое отношение четко прослеживается в трудах авторов, принадлежащих к школе поучению управления, административной школе и разделяющих концепцию бюрократии по Веберу [16, с. 517].

Сторонники школы «человеческих отношений», тоже были склонны считать, что конфликта можно избегать. Они признавали возможность появления противоречий между целями отдельной личности и целями организации в целом, между линейным и штабным персоналом, между полномочиями и возможностями одного лица и между различными группами руководителей. Однако они обычно рассматривали конфликт как признак не эффективной деятельности организации и плохого управления. По их мнению, хорошие взаимоотношения в организации могут предотвратить конфликт.

Начало современным теориям конфликта положили работы К. Маркса, Ч. Милса, Г. Спенсера, М.Вебера, Д. Смолли, У Самнера, Т. Боттомора. Большая часть этой пролематики разрабатывается на макроуровне в контексте крупномасштабных теоретических построений, связанных с задачами объяснения социокультурных изменений в современном обществе. К числу крупных теоретиков конфликта следует отнести Р. Дарендорфа, Г. Зиммеля, П. Сорокина, Т. Парсона, Л. Козера, У Линкольна. Вопросы взаимоотношения противоречий, социальной структуры, конфликтов разрабатываются в работах английских социологов Дэона Рекса и Антони Гидденса.

Употребление термина «конфликт» встречается при разработке проблем психологии, психотерапии, педагогике и психологии. Конфликты рассматриваются западными психологами преимущественно в духе традиций психоаналитического представления о природе индивида (К.Хорни, Г.Салливен, Э.Берн) с позиции когнитивной психологии (К.Левин), с бихевиористской позиции (К.Д.Хялп), с позиции ролевых подходов (Т.Сарбин), У.Гуд, Т. Ньюком, У Мейсон и др.) Известны и такие теории конфликтов, как теория структурного баланса Ф. Хайдера, когнитивная теория М.Дойча, теория стратегии поведения в конфликтной ситуации К. Томаса

В основе любого конфликта лежит противоречие, которое ведет обычно либо к конструктивным (например, к усилению групповой динамики, развитию коллектива), либо к деструктивным (например, к развалу коллектива) последствиям.

Таким образом, конфликты в самом общем виде могут квалифицироваться как конструктивные- с позитивным знаком и деструктивные- с негативным знаком. Некоторые авторы, в частности У. Крейдлер, подразделяют конфликты на функциональные (ведущие к оптимизации внутригрупповых отношений, более глубокому взаимопониманию людей) и дисфункциональные (имеющие следствием ухудшение, ожесточение внутригрупповых отношений. Роль конфликта, в основном, зависит от того, насколько эффективно им управляют. Чтобы управлять конфликтом, необходимо понимать причины возникновения конфликтной ситуации. Субъектами или сторонами, конфликта в организации могут выступать как частные, так и официальные лица, как отдельные сотрудники, так и целые группы.

Степень участия сторон в конфликте может быть различна: от непосредственного противодействия допосредственного воздействия на ход конфликта, исходя из этого выделяют:

* основных участников;
* группы поддержки;
* других участников.

Основные участники – это противодействующие стороны. Их интересы несовместимы и действия направлены друг против друга.

Группы поддержки – участники конфликта, но играющие второстепенную роль. Они могут:

* влиять на ход конфликта и иметь свои интересы;
* не преследовать корыстных интересов и не влиять на ход борьбы, но они могут быть случайно втянуты в конфликт или могут манипулировать другими для достижения своих целей;
* содействовать развитию конфликта советами, помощь или другими средствами;
* являться организаторами конфликта, планировать конфликт и его развитие. Они могут выступать как самостоятельные участники конфликтов.

К другим участникам относятся посредники и судьи. Это строго нейтральные лица. Они стремятся предотвратить, остановить или разрешить конфликт.

Вместе с тем не может быть нормального социально-психологического климата там, где все вроде бы гладко, никто ни с кем не вступает в спор и противоречия. Такая обстановка является результатом того, что здесь либо подобрались люди, безразличные к своему делу и предприятию, либо молчаливо узаконились авторитарность, грубость со стороны руководителя, все молчат.

Управление трудовым коллективом предполагает выявление менеджером объективных причин возникновения конфликта. Следует учитывать, что у конфликтов почти всегда не одна причина, поэтому следует искать скрытые причины, не упускать сопутствующие мотивы.

Причин возникновения конфликтов очень много. Даже само представление о них помогает их увидеть и управлять ими. Конфликт возникают по разным причинам, основными из них являются ограниченность ресурсов, которые нужно делить, взаимозависимость заданий, различия в целях, различия в представлениях и ценностях в манере поведение, в уровне образования, а также плохие коммуникации.

Как показал один из социально-психологических опросов, 15% конфликтов связано с неправильным подбором работников, а 33% - с психологической несовместимостью сотрудников [5, с. 161].

* распределение ресурсов

Даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены. Руководство должно решить, как распределить материалы, людские ресурсы и финансы между различными группами, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации. Люди всегда хотят получать не меньше, а больше. Таким образом, необходимость делить ресурсы почти неизбежно ведет к различным видам конфликта.

* взаимозависимость задач

Возможность конфликта существует везде, где один человек или группа зависит в выполнение задачи от другого человека или группы.

* различия в целях

Возможность конфликта увеличивается по мере того, как организации становятся более специализированными на подразделения. Это происходит потому что специализированные подразделения сами формируют свои цели и могут уделять большее внимание их достижению, чем целей всей организации.

* различия в представлениях и ценностях

Представление о какой – то ситуации зависит от желания достигнуть определенные цели. Вместо того чтобы объективно оценивать ситуацию, люди могут рассматривать только те взгляды, альтернативы и аспекты ситуации, которые по их мнению, благоприятны для их группы и личных потребителей.

* различие в манере поведения и жизненном опыте

Эти различия могут увеличить возможность возникновения конфликта. Встречаются люди, которые постоянно проявляют агрессивность и враждебность и которые готовые оспаривать каждое слово. И вот такие ершистые личности создают вокруг себя атмосферу чреватую конфликтом.

* неудовлетворительные коммуникации

Плохая передача информации является как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или точки зрения других.

**1.2 Фазы развития конфликта и его последствия**

Существование одного или более источников конфликта увеличивает возможность возникновение конфликтной ситуации в процессе управления. Однако, даже и при большой возможности возникновения конфликта, стороны могут не захотеть реагировать так, чтобы и дальше усугублять ситуацию. Люди не всегда реагируют на конфликтные ситуации, которые влекут за собой малые потери или которые они считают малоопасными. То есть иногда люди понимают, что потенциальные выгоды участия в конфликте не стоят затрат.

На ниже представленной рисунке 1.1 показана модель конфликта, как процесса.

Диагностика конфликта

* учет психологии участни­ков;
* беседа;
* просьба;
* убеждение;
* принципиальные переговоры;
* психотренинги, психоте­ра­пия

Административно-силовое разрешение конфликта

Выбор вариантов разрешения (преодоления), управления конфликтами

Воспитательные межличностные способы

Определение типов конфликта

Выяснение причин конфликта

Определение объекта конфликта

Характеристика оппонентов конфликта

Диагностика конфликта

* подавление интересов конфликтующих сторон;
* перевод на другую работу, разъединение конфлик­тующих административ­ными мерами;
* разрешение конфликта на основе приказа руково­ди­теля организации или ре­шения суда
* четкая формулировка требований;
* принцип единона­чалия;
* установление общих целей;
* система поощрений на основе продуманных критериев эффективности

Организационно-структурные

Рисунок 1.1 – Модель конфликта

Период конфликтной ситуации начинается с осознания личностью или группой людей своих потребностей и стремления к их удовлетворению в случае возникновения определенных препятствий, мешающих достижению этих потребностей. Одновременно с этим происходит формирование конфликтующих сторон.

Момент перехода от состояния готовности (конфликтной ситуации) к реализации конфликта трудно предсказуем, поскольку зависит от множества факторов. Важную роль играют особенности личности конфликтующих (выдержка-агрессивность, смелость-трусость и т.д.), окружающая обстановка, в частности присутствие значимых лиц и их позиция, а также вероятностный прогноз ситуации каждого из конфликтующих.

Однако во многих ситуациях человек будет реагировать так, чтобы не дать другому добиться желаемой цели. Настоящий конфликт часто проявляется при попытке убедить другую сторону или нейтрального посредника, что его точка зрения правильная. Человек может попытаться убедить других принять его точку зрения или заблокировать чужую с помощью первичных средств влияния, таких как принуждение, вознаграждение, традиция, экспортные оценки, харизма, убеждение или участие.

Существует несколько этапов развития конфликта

На первой фазе этого процесса возникает конфликтная ситуация, т.е. такое положение дел, при котором интересы сторон объективно вступают в противоречие друг с другом, но открытого столкновения еще нет. Она может возникнуть как по «инициативе» сторон, так и без их участия.

Внешними признаками конфликтной ситуации можно считать напряжение отношений под воздействием негативных взаимных установок, отдельные недоразумения, возникающие на основе непонимания, нечеткого выражения мыслей или ложных выводов.

Со временем конфликтная ситуация может исчезнуть, если перестанет существовать сам объект, породивший ее. При изменении обстоятельств конфликтная ситуация может трансформироваться в другую или наконец обостриться под действием инцидента, т.е. столкновения оппонентов.

Инцидент, представляющий собой вторую фазу конфликта, может возникнуть целенаправленно или произойти случайно в силу сложившихся обстоятельств и быть как объективным, так и субъективным, основывающимся на недоразумении, т.е. существовать лишь в воображении.

Субъективно возникающая конфликтная ситуация, или инцидент, может закончиться как сама по себе, так и по инициативе оппонентов, в результате переосмысления ими своих взглядов

Важнейшая стадия конфликта как процесса – это управление им. В зависимости от того, насколько эффективным будет управление конфликтом, его последствия станут функциональными или дисфункциональными, а это в свою очередь повлияет на возможность будущих конфликтов: устранит причины конфликтов или создаст их.

Последствия конфликтов

Функциональные последствия конфликтов

Существует несколько функциональных последствий конфликта. Одно из них заключается в том, что проблема может быть решена таким путём, который приемлем для всех сторон, и в результате люди больше будут чувствовать свою причастность к решению этой проблемы. Это в свою очередь сводит к минимуму или совсем устраняет трудности в осуществлении решений – враждебность, несправедливость и вынужденность поступать против воли. Другое функциональное последствие состоит в том, что стороны будут больше расположены к сотрудничеству, а не к антагонизму в будущих ситуациях, возможно, чреватых конфликтом. Конфликт может также уменьшить возможности группового мышления и синдрома покорности, когда подчинённые не высказывают идей, которые как они считают, противоречат идеям их руководителей. Это может улучшить качество процесса принятия решений, так как дополнительные идеи и «диагноз» ситуации ведут и лучшему ее пониманию; симптомы отделяются от причин и разрабатываются добавочные альтернативы и критерии их оценки. Через конфликт члены могут проработать возможные проблемы в исполнении еще до того, как решение начнет выполняться.

Если обобщить все позитивные последствия, их можно свести к трем основным.

**-** Информационная функция. Эта важная функция имеет две стороны, сигнализирующую и коммуникативную. Сигнализирующая сторона заключается в том, что администрация начинает обращать внимание на нетерпимые условия труда, произвол, различного рода злоупотребления. Стремясь не допустить эскалации конфликта, она принимает меры для смягчения создавшейся ситуации. Коммуникативная сторона определяется так, что для обеих конфликтующих сторон необходимо располагать информацией, позволяющей сделать выводы о стратегии и тактике своего противника, ресурсах, которыми он располагает. Расширяя свой информационный потенциал, стороны, волей неволей, усиливают коммуникативный обмен друг с другом, познавая гораздо больший объем информации о факторах и причинах, интересах и целях, позициях и программах выхода их конфликта.

**-** Интегративная функция. Производственный конфликт влияет на соотношение индивидуальных, групповых, коллективных интересов, способствует группообразованию, установлению и поддержанию нормативных и физических границ группы. Эта функция связана с процессами внутри конфликтующих сторон и взаимодействиями между ними. В социальной психологии это явление получило название эффект группового фаворитизма. Суть его заключается в тенденции каким-либо образом благоприятствовать членам собственной группы в противовес членам другой группы.

**-** Инновационная функция. С помощью конфликта можно преодолеть препятствия на пути экономического, социального или духовного развития организации. Под влиянием противоборства или в результате его прекращения происходит известная трансформация состояния межличностных отношений. правильно урегулированный конфликт улучшает психологические характеристики коллектива и вызывает усиление социальной активности за счет изменения всех важнейших характеристик, сплоченности, авторитета, уровня идентификации с общими целями и удовлетворенности членством в организации, взаимного доверия и уважения [20, с. 423].

Дисфункциональные последствия конфликта

Если не найти эффективного управления конфликтом, могут образоваться следующие дисфункциональные последствия, то есть условия, которые мешают достижению целей:

* неудовлетворительность, плохое состояние духа, рост текучести кадров и снижение производительности;
* меньшая степень сотрудничества в будущем;
* сильная преданность своей группы и больше непродуктивной конкуренции с другими группами организации;
* представление с другой стороне, как о «враги», представление о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны как отрицательных;
* сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами;
* увеличение врожденности между конфликтующими сторонами по мере уменьшения взаимодействия и общения;
* смещение акцента: придание большого значения «победе» в конфликте, чем решению реальной проблемы;

В обсуждении конфликта мы допускаем определенные ошибки, которые к соглашению ведут к тяжелым последствиям, а именно:

* Партнер выдвигает в качестве ошибки другого собственный промах.
* Партнер не выражает полностью свои потребности.
* Партнер принимает «боевую стойку».
* Партнер уходит в сторону.
* Поведение партнера диктуется исключительно тактическими соображениями.
* Партнер укрывается за «производственной необходимостью».
* Партнер настаивает на признании своей власти.
* В ход идет знание самых уязвимых мест партнера.
* Припоминаются старые обиды.
* В конце концов, выявляются победитель и побежденный.

**1.3 Конфликты в организации**

Основанием для типологии конфликтов выступают: цели участников конфликта, соответствие их действий существующим нормам, конечный результат конфликтного взаимодействия и влияние конфликта на развитие организации. В зависимости от характера влияния выделяются следующие типы конфликтов в организации: конструктивные стабилизующие и деструктивные.

Стабилизирующие конфликты направлены на устранение отклонений от нормы и закрепление признаков устоявшейся нормы. Конструктивные конфликты способствуют повышению стабильности функционирования организации в новых условиях внешней среды за счет перестройки ее функций и структуры и установления новых связей. Деструктивные конфликты способствуют разрешению к старым нормам или углублению проблемной ситуации. Участники деструктивных конфликтов затрагивают энергию на то, чтобы контролировать друг друга или оказывать друг другу противодействие. Выделяются также конфликты деструктивно – ситуационные (его участники стремятся к личной выгоде) и деструктивно – тотальные (в которых участники добиваются престижа или власти). И в том и в другом случае стремления участников противоречат общим интересам коллектива, поскольку они добиваются свои целей средствами, не одобряемыми в обществе.

Другой подход – это разрешение конфликтов на деловые и эмоциональные. Но, во – первых, каждый конфликт сопровождается эмоциями. И во – вторых очень редко конфликтуют только потому, что не нравятся друг другу. Чаще они находятся в ситуации, которая их и сталкиваем. Еще одна очень распространенная классификация сводится к решению конфликтов на социальные и внутриличностные. К социальным относятся межличнонстные конфликты, межгрупповые, конфликт между личностью и группой, между группой и обществом.

А внутриличностные выражаются в противоречиях между «хочу-не хочу», «могу – не могу» и «надо» в разных сочетаниях. В дальнейшем рассмотрим вышеперечисленные типы конфликтов подробнее:

а) Внутриличностный конфликт

Внутриличностный конфликт - это состояние психического напряжения, эмоциональной неудовлетворенности, раздвоения личности в случае борьбы мотивов.

Исследование внутриличностных конфликтов ведётся в основном в рамках психологического направления, акцент делается на биопсихологической трактовке внутриличностного конфликта. У человека в состоянии конфликта происходит столкновение желаний. Часть личности отстаивает определённые желания, другая отклоняет их. Постоянно спорят друг с другом, такие структуры психики как «ОНО», «Я» и «сверх-Я».

«Оно» – это первичная, врождённая инстанция, изначально иррациональная и подчиненная принципу удовольствия. Оно проявляется в неосознанных желаниях и влечениях, которые реализуются в бессознательных импульсах и реакциях.

«Я» – разумная инстанция, основанная на принципе реальности. Иррациональные, бессознательные импульсы «ОНО» и «Я» приводят в соответствия с требованиями реальной действительности.

«Сверх-Я» – «цензурная», основанная на принципе реальности и представленная социальными нормами и ценностями, требованиями, которые общество предъявляет к личности.

Основные внутриличностные конфликты протекают из-за расхождения интересов «ОНО» и «Сверх-Я».

Внутриличностный конфликт можно определить как негативное переживание, вызванное затянувшейся борьбой структур внутреннего мира личности, отражающее противоречивые связи с социальной средой и задерживающие принятые решения.

Однако его потенциальные последствия схожи с дисфункциональными последствиями других типов конфликтов. Он может принимать различные формы. Одно из самых распространенных форм – ролевой конфликт, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу что, каким должен быть результат его работы. Например, заведующий секцией или отделом в универсальной магазине может потребовать, чтобы продавец все время находился в отделе и предоставлял покупателям информацию и услуги. Позже заведующий может высказать недовольство тем, что продавец тратит слишком много времени на покупателей и мало уделяет внимания пополнению отдела товарами. А продавец воспринимает указания относительно того, что делать и чего не делать – как несовместимые.

Внутриличностный конфликт может также возникнуть в результате того, что производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями. Например, женщина руководитель давно планировала в выходные поехать с мужем отдохнуть, так как её чрезмерное внимание работе стало плохо сказываться на семейных отношениях. Но в пятницу её непосредственный начальник требует, чтобы она занялась решением проблем по работе в выходные. Внутриличностный конфликт может также являться ответом на рабочую перегрузку или недогрузку. Такой конфликт связан с низкой степенью удовлетворённости работой, малой уверенности в себе и организации, а также со стрессом.

б) Межличностный конфликт

Межличностный конфликт – это конфликт из-за антипатии, личной неприязни друг к другу на основе несовпадения ценностей, установок, норм, как при наличии, так и при отсутствии объективных внутрипроизводственных, организационных причин конфликта. Более того, межличностный конфликт тесно связан с внутриличностным. Тем не менее, можно назвать отличительные особенности межличностного конфликта:

1. Притворство людей происходит непосредственно, здесь и сейчас, но основа столкновения их личных мотивов. Соперники сталкиваются лицом к лицу.
2. Появляется весь спектр известных причин: общих и частных, объективных и субъективных.
3. Межличностные конфликты для субъектов конфликтного взаимодействия являются своеобразным полигоном проверки характеров, темпераментов, проявления способностей, интеллекта, воли и других индивидуально- психологических особенностей.
4. Отличаются высокой эмоциональностью и охватом практически всех сторон отношений между конфликтующими субъектами.
5. Затрагивают интересы окружения.

Этот тип конфликта самый распространённый. В организациях он проявляется по разному: это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта. Каждый из них считает, что поскольку ресурсы ограничены, он должен убедить вышестоящее начальство выделить эти ресурсы именно ему, а не другому руководителю.

Межличностный конфликт проявляется и как столкновение личностей. Люди с различными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить друг с другом.

в) Конфликт между личностью и группой

Конфликты между личностью и группой возникают в среде групповых взаимоотношений и отличаются некоторыми особенностями, которые необходимо учитывать при столкновении с такого рода конфликтом.

Первая особенность связана со структурой конфликта. Субъектом в нём с одной стороны выступает личность, а с другой – группа. Значит, конфликтное взаимодействие протекает на основе столкновения личности и групповых мотивов. Группа обладает дополнительной мощностью и не мобильностью. Поэтому в таком конфликте субъекты, включённые в группу, проявляют большую жестокость, чем обыкновенно могут себе позволить.

Вторая особенность отражает специфику причин конфликта. Такие причины связаны непосредственно с положение индивида в группе, которая характеризуется расхождением в таких понятиях:

* Позиция – официальное должностное положение.
* Статус – реальное положение личности в системе внутригрупповых отношений, степени её авторитетности.
* Внутренняя установка – субъективное восприятие личностью своего статуса.
* Роль – нормативно заданный или коллективно одобряемый образец поведения личности.
* Групповые нормы – общие правила поведения, которых придерживаются все члены группы.

Третья особенность отражается в форме проявления конфликта. Это применение групповых санкций, ограничение или прекращение Производственные группы устанавливают нормы поведения и выработки. Каждый должен их соблюдать, чтобы быть принятым неформальной группой и, тем самым удовлетворить свои потребности. Однако если ожидание группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности, может возникнуть конфликт. Например, кто-то захочет заработать побольше, то ли делая сверхурочную работу, то ли перевыполняя нормы, а группа рассматривает такое, «чрезмерное» усердие как негативное поведение.

Классификация таких конфликтов представлена на таблице 1.2.

Таблица 1.2- Классификация конфликтов в зависимости от групп-участников

|  |  |
| --- | --- |
| Вариант конфликта | Вероятные причины |
| Руководитель - коллектив | Новый руководитель, назначенный со стороны, стиль управления, низкая компетентность руководите – ля, сильное влияние отрицательно направленных микрогрупп и их лидеров. |
| Рядовой член коллектива – коллектив. | Конфликтная личность, нарушение групповых норм, неодекватность внутренней установки статусу. |
| Лидер – группа. | Низкая профессиональная подготовка, применение компромата против лидера, превышение полномочий лидерства, изменение группового сознания. |

Между отдельной личностью с группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы. Например, обсуждая на собрании возможности увеличения объема продаж, большинство, будет считать, что этого можно добиться путем снижения цены. А кто – то один, однако, будет твердо убежден, что такая тактика приведена к уменьшению прибыли и создаст мнение, что их продукция по качеству ниже, чем продукция конкурентов. Хотя этот человек, мнение которого отличается от мнения групп, может принимать к сердцу интересы компании, его или ее все равно можно рассматривать, как источник конфликта, потому что он или она идет против мнения группы.

Аналогичный конфликт может возникнуть на почве должностных обязанностей руководителя: между необходимостью обеспечивать соответствующую производительность и соблюдать правила и процедуры организации. Руководитель может быть вынужден предпринимать дисциплинарные меры, которые могут оказаться непопулярными в глазах подчинённых. Тогда группа может нанести ответный удар – изменить отношение к руководителю и, возможно, снизить производительность труда.

г) Межгрупповой конфликт

Противоборствующие стороны – группы. В основе такого типа конфликта лежит – столкновение противоположно направленных групповых мотивов. Происхождение объясняется природной обусловленной врождённостью к «чужим» и привязанностью к «своим».

Межгрупповой конфликт имеет некоторую специфику:

1. Деиндивидуализация взаимного восприятия. Члены конфликтной группы принимают друг друга по схеме «Мы – Они».
2. Неадекватное социальное, групповое сравнение. В групповых мнениях группа всегда оценивается выше.
3. Групповая атрибуция. Позитивное поведение своей группы и позитивное поведение чужой группы объясняется внутренними причинами.
4. Агрессия. В межгрупповых конфликтах индивид склонен вести себя более агрессивно, нежели в случае, когда от него требуется принятие индивидуального решения. Причины заключаются в так называемом эффекте толпы, который с одной стороны обеспечивает «заразительность агрессии», а с другой – заметно снимает чувство персональной ответственности за происходящее. В группе всегда существует лидер, на которого, по мнению рядовых, в случае показания и будет направлена энергия. Поэтому ответственность за своё поведение заметно снижается. Кроме того, агрессивные проявления в группе обеспечивают ощущение анонимности, что также снижает чувство персональной ответственности.

В основе любого конфликта лежит противоречие, которое ведет обычно либо к конструктивным, либо к деструктивным последствиям.

Субъектами или сторонами, конфликта в организации могут выступать как частные, так и официальные лица, как отдельные сотрудники, так и целые группы.

Причин возникновения конфликтов очень много. Даже само представление о них помогает их увидеть и управлять ими. Конфликт возникают по разным причинам, основными из них являются ограниченность ресурсов, которые нужно делить, взаимозависимость заданий, различия в целях, различия в представлениях и ценностях в манере поведение, в уровне образования, а также плохие коммуникации.

Существует несколько функциональных последствий конфликта таких как интегративная функция, информационная функция, инновационная функция.

Еще одна очень распространенная классификация сводится к решению конфликтов на социальные и внутриличностные. К социальным относятся межличнонстные конфликты, межгрупповые, конфликт между личностью и группой, между группой и обществом.

**ГЛАВА 2. Анализ и оценка управления конфликтами в ООО «Касмала-Инвест»**

**2.1 Характеристика объекта исследования**

Предприятие, на анализе которого я буду строить подходы к решению проблемы конфликтных ситуаций в организации является коммерческим и называется Общество с ограниченной ответственностью «Касмала-Инвест». Общество действует на основании устава, учредительного договора и в соответствии с законодательством Российской Федерации. Общество является юридическим лицом, вправе от своего имени заключать договоры, а также является собственником принадлежащего имущества, включая имущество, переданное ему участниками. Общество может осуществлять владение, пользование и распоряжение находящимся в его собственности имуществом согласно действующему законодательству Российской Федерации. Общество имеет собственный баланс, расчетный счет, печать со своим наименованием, штампы.

Целью создания Общества является получение прибыли и насыщение рынка товарами и услугами.

Основной вид деятельности предприятия: оптовая и розничная торговля.

Кроме этого осуществляются:

* посредническая деятельность;
* коммерческая, торгово-закупочная деятельность всех видов (розничная, оптовая), торговая, торгово-посредническая, закупочная, сбытовую, создание оптово-розничных торговых подразделений и предприятий;
* организацию и проведение выставок, выставок-продаж, ярмарок;
* разработка, производство и реализация продукции производственно-технического назначения, товаров народного потребления, пищевых продуктов;
* оказание услуг в сфере снабжения и обслуживания.

Общество имеет гражданские права и несет обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных законом.

Исполнительным органом Общества является Директор, который осуществляет текущее руководство деятельностью Общества и подотчетен Общему собранию участников.

Проанализировав профессиональные характеристики всех сотрудников предприятия ООО «Касмала-Инвест»; их можно разделить на несколько категорий:

* 5% руководителей высшего звена составляют новаторы, которые идут на любые нововведения с целью улучшения и эффективной деятельности предприятия;
* более 10% руководителей среднего звена имеют опыт работы до 90-х годов, работают по «старинке»;
* более 30% работники пенсионного возраста;
* около 5% составляют сотрудники, только что закончившие высшие образовательные или средне-специальные учреждения;
* более 5% совмещают учёбу и деятельность на производстве;
* около 15% вновь принятых сотрудников, ещё не адаптированных в данном коллективе;
* 5% составляют специалисты без опыта работы в данной отрасли производства.

Что наглядно показано на ниже приведенном рисунке 2.2.



Рисунок 2.2 - Категории сотрудников ООО «Касмала-Инвест»

Несмотря на вышеотмеченный факт, текучесть кадров в ООО «Касмала-Инвест» довольно низкая. Так, за 2007 – 2008 гг. по собственному желанию были уволены два менеджера, эти вакансии были заняты новыми сотрудниками в течение месяца.

Фирма имеет в собственности 7 грузовых автомобилей, арендует офисное помещение, 2 склада, 5 легковых автомобилей.

Для клиентов предлагаются разнообразные формы оплаты. Компания обеспечивает отгрузку товара в любые регионы России. Вкусная и качественная продукция в красивой упаковке пользуется у нашего покупателя неизменным спросом. Продукция обладает высокой капиталоемкостью и позволяет с минимальными накладными расходами получить высокую прибыль.

ООО «Касмала-Инвест» гарантирует стабильно наличие ассортимента и возможность бронирования товара на складе по предварительной заявке. Так же существует возможность бесплатного предоставления фирменных стоек и рекламной продукции. Не менее привлекательным для наших клиентов является стабильность наших цен (которые не увеличивались более года) и четкая, открытая для партнеров, ценовая политика.

Система сбыта продукции ООО «Касмала-Инвест» крайне упрощена. Предприятие реализует свою продукции оптовым покупателям (как правило, это юридические лица, хотя покупателем может быть и физическое лицо). В существующей системе сбыта у предприятия имеется только один распределительный центр – это непосредственно сам оптовый склад предприятия.

Выбор каналов сбыта и вся последующая организация распределение продукта зависит от влияния факторов, среды фирмы, как внутренних, так и внешних.

Проанализируем данные факторы относительно ООО «Касмала-Инвест».

Особенности товара.Продукция ООО «Касмала-Инвест» занимает следующее место в классификации видов товаров:

а) по назначению – это продукция потребительского назначения;

Продукции соответствует совокупность следующих специфических требований:

б) по способу хранения устойчива, требует сухого климата в помещении;

г) по срокам хранения не возникает дополнительных проблем, т.к. товар не является скоропортящимся, что является одним из его достоинств, срок хранения достигает до 12 месяцев при особом температурном режиме.

Рассмотрев данный фактор (особенности товара), влияющий на сбыт можно сделать следующий вывод по сбытовой политике: направленность на массового потребителя.

Ресурсы ООО «Касмала-Инвест» являются материальной основой принятия всего комплекса решений по организации сбытовой деятельности, т.е. учитывается возможность обеспечения её финансовыми, материальными, трудовыми и информационными ресурсами, так и экономическая целесообразность связанных с этим издержек.

Рассмотрим факторы, которые относятся к внутренней среде фирмы, т.е. руководство ООО «Касмала-Инвест» имеет возможность управлять ими.

Конкуренты. Любая фирма сталкивается со множеством разнообразных конкурентов. Чтобы успешно вести свою деятельность руководству ООО «Касмала-Инвест» необходимо выявить и охарактеризовать своих ближайших конкурентов, т.е. характеризовать ту стратегическую группу конкурентов, которые имеют наиболее близкие позиции и конкурентные возможности, анализ проводим поэтапно.

Первый этап. Выявление стратегической группы конкурентов.

Прежде всего, выбираем ряд основных характеристик предприятий, наиболее часто этими характеристиками выступают:

* цена;
* показатель качества;
* ассортимент;
* уровень обслуживания;
* сроки поставки;
* уровень сервиса.

Второй этап. Состоит в определении относительных преимуществ конкуренции. Прием этой части анализа: она проводится с позиции конкретного предприятия в сравнении с ООО «Касмала-Инвест».

Таким образом, можно сделать следующие выводы: ООО «Касмала-Инвест» занимает устойчивое положение на рынке сбыта своей продукции, но руководству следует обратить внимание на выпускаемый ассортимент продукции, а также уровень сервиса для потребителей.

Для клиентов предлагаются разнообразные формы оплаты. Фирма обеспечивает отгрузку товара в любые регионы России. Высокая капиталоемкость нашей продукции позволяет с минимальными накладными расходами получит высокую прибыль. ООО «Касмала-Инвест» активно сотрудничает с такими городами как: Омск, Томск, Новокузнецк, Барнаул, Кемерово, Красноярск, Екатеринбург, Нижний Тагил, Сургут.

ООО «Касмала-Инвест» гарантирует стабильно наличие ассортимента и возможность бронирования товара на складе по предварительной заявке. Так же существует возможность бесплатного предоставления фирменных стоек и рекламной продукции. Не менее привлекательным для наших клиентов является стабильность наших цен (которые не увеличивались более года) и четкая, открытая для партнеров, ценовая политика.

Проблема конкурентного рынка приводит к необходимости постоянного совершенствования деятельности ООО «Касмала-Инвест». Необходимость в финансовых ресурсах на совершенствование деятельности компании является важным моментом, так как их роль неоценима в плане стратегии развития организации. Прибыли принадлежит главенствующая роль в системе внутренних источников формирования финансовых ресурсов компании. Чем больше прибыли остается в распоряжении предприятия, тем меньше его потребность в привлечении средств из заемных источников, тем выше уровень его самофинансирования и финансовой устойчивости.

**2.2 Анализ причин возникновения конфликтов в ООО «Касмала-Инвест»**

Анализ причин возникновения конфликтов проводилось в первичном трудовом коллективе ООО «Касмала-Инвест», состоящем из 12 человек, из них 7 женщин и 5 мужчин.

Возрастной состав членов коллектива: от 24 до 47 лет. Образование: среднее специальное и высшее. Выборка данных о некоторых сотрудниках приведена в таблице 2.1.

Таблица 2.1- Данные о некоторых сотрудниках ООО «Касмала-Инвест» по состоянию на конец 2008 года

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Должность | Образование | Пол | Возраст, лет | Стаж работы в компании, лет |
| 1 | Генеральный  Директор | Высшее | Муж | 42 | 4,5 |
| 2 | Коммерческий директор | Высшее | Муж | 42 | 3,5 |
| 3 | Главный бухгалтер | Среднее | Жен | 31 | 1 |
| 4 | Зав. складом | Высшее | Жен | 45 | 3 |
| 5 | Исполнительный директор | Высшее | Муж | 42 | 4,5 |
| 6 | Менеджер по продажам | Высшее | Жен | 29 | 2,5 |
| 7 | Менеджер по работе с клиентами | Высшее | Муж | 47 | 4 |
| 8 | Менеджер по работе с клиентами | Среднее | Муж | 30 | 2,5 |
| 9 | Оператор 1С -кассир | Высшее | Жен | 35 | 1,5 |
| 10 | Помощник бухгалтера | Среднее | Жен | 24 | 1 |

В исследовании приняло участие 10 человек. Двое сотрудников отказались от участия из-за отсутствия времени. Однако данная выборка составляет 83,3% (10 : 12) от всех сотрудников и поэтому может считаться репрезентативной (достаточной для определенных выводов).

Для исследования причин конфликтов были применены: метод наблюдения (стороннее (автор) и включенное (эксперты)), метод тестирования. В рамках метода тестирования были применены три методики: методика диагностики предрасположенности личности к конфликтному поведению К. Томаса и методика самооценки степени конфликтности личности и оценки экспертом степени конфликтности личности, социометрия группы.

A. Методика диагностики предрасположенности личности к конфликтному поведению. В ООО «Касмала-Инвест» был применен опросник К. Томаса по выявлению типичных форм поведения, где описывается каждый из пяти возможных вариантов поведения сотрудника двенадцатью суждениями о таком поведении индивида в конфликтной ситуации. В различных ситуациях они сгруппированы в 30 пар, в каждой из которых респонденту было предложено выбрать то суждение, которое является наиболее типичным для характеристики его поведения. Оптимальным поведением в конфликтах считается такое, когда применяются все стратегии и каждая из них имеет значение в интервале от 5 до 7 баллов (минимум – 0 баллов, максимум – 12 баллов). Бланк опросника и ключ методики представлены в приложении А - Методика диагностики стратегий поведения личности в конфликте К.Томаса.

Б. Методика диагностики самооценки степени конфликтности личности, а также оценки экспертом степени конфликтности личности (И.Д. Ладанов). По этой методике для самооценки и для оценки степени конфликтности других лиц использована шкала от 1 до 7 баллов (приложение Б - Методика диагностика степени конфликтности личности и оценки других). Сумма в 70 баллов указывает на очень высокую степень конфликтности; 60 баллов – на высокую; 50 – на выраженную конфликтность. Сумма 11-15 баллов свидетельствует о склонности избегать конфликтных ситуаций.

В. Социометрия. По этой методике в ООО «Касмала-Инвест» выявлялась система «симпатий» и «антипатий» между членами группы, то есть эмоциональных отношений путем осуществления каждым из членов группы определенных «выборов» из всего состава сотрудников по заданному критерию. Все данные о таких «выборах» представлены в виде особой диаграммы – социограммы.

Исследование в ООО «Касмала-Инвест» проводилось в три этапа. На первом этапе путем стороннего наблюдения в естественных условиях была выявлена напряженность в отношениях.

На втором этапе было проведено тестирование, в рамках которого применялись три указанные выше методики (диагностика стратегий поведения в конфликте К. Томаса; диагностика самооценки степени конфликтности и оценки экспертом степени конфликтности личности; социометрия группы).

На третьем этапе, после тестирования сотрудников к работе был привлечен эксперт. В качестве эксперта выступал генеральный директор ООО «Касмала-Инвест». Он оценил степень конфликтности каждого сотрудника, каждому из которых было присвоено определенное количество баллов (от 1 до 10). Чем выше был балл, тем выше оценка конфликтности данного человека. Также эксперт оценил уровень конфликтности личности (по методике И.Д.Ладанова). Основные результаты исследования приведены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 - Результаты тестов и оценки экспертов, балл

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № испы-туемого | Оценка степени конфликт-ности сотрудника экспертом | Диагностика стратегий поведения в конфликте К. Томаса | | | | | Оценка уровня конфликтности сотрудников по методике И.Д.Ладанова | |
| Соперни-чество | Сотрудни-чество | Приспособ-ление | Компромисс | Избегание | Само-оценка и | Оценка экспертом |
| Группа № 1 (повышенная конфликтность) | | | | | | | | |
| 6 | 10 | 6 | 4 | 5 | 8 | 4 | 40 | 56 |
| 8 | 9 | 6 | 6 | 6 | 5 | 7 | 36 | 52 |
| 4 | 8 | 6 | 5 | 7 | 5 | 5 | 49 | 50 |
| 7 | 7 | 0 | 3 | 3 | 9 | 9 | 50 | 58 |
| 2 | 6 | 2 | 6 | 9 | 6 | 8 | 27 | 60 |
| Группа № 2 (пониженная конфликтность) | | | | | | | | |
| 1 | 5 | 4 | 9 | 1 | 7 | 9 | 45 | 53 |
| 5 | 4 | 3 | 9 | 5 | 12 | 8 | 30 | 46 |
| 10 | 3 | 3 | 8 | 5 | 4 | 8 | 30 | 49 |
| 9 | 2 | 2 | 9 | 10 | 5 | 10 | 30 | 40 |
| 3 | 1 | 2 | 7 | 5 | 7 | 9 | 21 | 21 |

На основе оценок эксперта были выделены две подгруппы членов коллектива с повышенной и пониженной конфликтностью.

По результатам социометрии менее конфликтные люди получили больше положительных выборов, то есть с ними предпочли бы иметь профессиональные отношения.

К группе конфликтных людей были отнесены 5 членов коллектива.

Сопоставление результатов тестирования и экспертной оценки с результатами социограммы позволяет отметить трех наиболее конфликтных людей – коммерческого директора организации и двух мужчин – менеджеров.

Таким образом, в результате исследования можно сделать вывод, что существует связь между стратегиями поведения и конфликтностью личности. Так, члены коллектива, отметившие большие значения стратегии соперничества по тесту К. Томаса, получили большие значения при оценке степени конфликтности сотрудника экспертом по шкале рангов, введенной и описанной выше. То есть конфликтные личности выбирают соперничество в качестве основной стратегии поведения в конфликтной ситуации. Неконфликтные люди в группе испытуемых предпочитают уход от конфликта.

Помимо этого, в процессе исследования было выявлено, что личности, у которых по шкале рангов наименьшие значения конфликтности выбирают в качестве способа взаимодействия сотрудничество.

Также можно отметить связь между стратегией сотрудничества и самооценкой уровня конфликтности. Те люди, которые считают себя неконфликтными, склонны к сотрудничеству в конфликтной ситуации.

Менее привлекательными для построения отношений в группе испытуемых являются конфликтные личности. Было показано, что более конфликтные личности отдают предпочтение стратегии соперничества. Однако в данной выборке более конфликтные сотрудники оценили свой уровень соперничества как средний и ниже среднего. Можно предположить, что данные сотрудники не до конца осознают собственную потребность в соперничестве и могут бороться за собственные интересы на уровне скрытых мотивов. То есть демонстрируют одно поведение, а на скрытом уровне могут соперничать и ущемлять интересы других.

Наиболее остро это проявляется в поведении коммерческого директора

ООО «Касмала-Инвест», что приводит к возникновению в организации конфликтов «по вертикали». Желая продемонстрировать генеральному директору высокое качество своей работы, всю ответственность за получение отрицательных результатов деятельности фирмы он перекладывает на менеджеров ООО «Касмала-Инвест».

Например, как уже было отмечено выше, в качестве основных причин недостижения плановых объемов продаж он выделяет недостатки в работе персонала («неподходящий» внешний вид, долгие личные разговоры по телефонам и др.). Не занижая важности и степени влияния приведенных факторов на конечные результаты работы торговой фирмы, следует отметить, что на объем продаж влияет большое количество и других факторов. Так, важное значение имеет рекламная деятельность предприятия, поддержка связей с общественностью (участие в выставках), эффективность управления.

В то же время, постоянные споры по поводу внешнего вида или личных телефонных переговоров сотрудников не приведут к увеличению выручки предприятия. Более того, замечания коммерческого директора порождают «обратную реакцию» менеджеров ООО «Касмала-Инвест». Наиболее конфликтующие сотрудники в ответ на замечания руководителя продолжают создавать конфликтные ситуации с ещё большим усердием по той причине, что считают требования руководителя к их работе существенно завышенными. Этот факт свидетельствует о недостаточной мотивации персонала организации к высоким результатам работы. Действия конфликтующих менеджеров мешают работе остальных сотрудников (поскольку обстановка в офисе становится очень напряженной), что в свою очередь ведет к возникновению конфликтов «по горизонтали». Между тем регламентация этих параметров (требований к внешнему виду, к длительности разговоров) и другие мероприятия могли бы позволить исключить повторение подобных ситуаций в будущем.

Необходимо отметить, что менеджеры, указанные в качестве наиболее конфликтующих, создают напряженную обстановку не только в коллективе, но и во взаимоотношениях с клиентами компании, что может негативно сказываться на имидже предприятия.

Напряженная обстановка в коллективе нарушает слаженный режим взаимодействия сотрудников, что в итоге сказывается и на качестве работы с клиентами.

По наблюдениям менеджеров ООО «Касмала-Инвест» основные жалобы клиентов связаны с неисполнением или ненадлежащим исполнение услуг, обещанных фирмой. Большинство жалоб относится к этой категории. Разница между тем, что предлагает ООО «Касмала-Инвест», и тем, что клиент получает на самом деле, обычно является незначительной. К мелким неприятностям можно отнести отказ возврата просроченного товара или не вовремя заменен бракованный товар. Но тем не менее и эти жалобы учитываются.

Необходимо отметить, что в случае поступления жалобы от клиента сотрудник, некачественно выполнивший свою работу, лишается 20-30% заработной платы. При поступлении повторной жалобы на того же сотрудника его лишаю премии. Но, как уже было отмечено выше, в исследуемом периоде работы ООО «Касмала-Инвест» ситуаций с повторными жалобами не было, то есть менеджеры довольно ответственно относятся к исполняемым обязанностям.

Таким образом, по результатам проведенных исследований в компании ООО «Касмала-Инвест» можно сделать следующие выводы:

1. Существует взаимосвязь между самооценкой уровня конфликтности сотрудников и предпочитаемой ими стратегией поведения в конфликте
2. Члены коллектива с низкой самооценкой уровня конфликтности личности выбирают стратегию сотрудничества в конфликте (по методике К. Томаса)
3. Сотрудники, которых воспринимают неконфликтными, предпочитают стратегию избегания (по методики К. Томаса)
4. Основной причиной конфликтности сотрудников в организации на психологическом уровне является неосознаваемая потребность в соперничестве, то есть желание удовлетворить свои интересы в ущерб интересам других сотрудников на уровне скрытых мотивов
5. Развитие конфликтной ситуации между руководителем и менеджерами приводит в последствие к возникновению конфликтов непосредственно между сотрудниками ООО «Касмала-Инвест», что негативно отражается на слаженности работы коллектива

В целом также можно сделать вывод, что конфликты в ООО «Касмала-Инвест» развиваются по спирали, то есть один конфликт влечет за собой возникновение другого конфликта: конфликты «по вертикали» между руководителем и подчиненными влекут возникновении конфликтов «по горизонтали», которые, в свою очередь, ведут к конфликтам с клиентами, что негативно отражается на доходах организации, приводя к новому витку на так называемой «спирали» конфликтов «ООО «Касмала-Инвест». Указанная ситуация требует разрешения путем действенного управления конфликтами.

**2.3 Оценка результативности управления конфликтами в организации**

По результатам проведенного исследования были выявлены вышеуказанные основные причины возникновения конфликтов в ООО «Касмала-Инвест», в основе которых, как правило, лежат проблемы взаимоотношений между менеджерами компании и руководителями.

Конфликты, возникающие между менеджерами компании и коммерческим директором, практически не решаются, то есть наблюдается ситуация «ухода от конфликта». Между тем ситуации, лежащие в основе таких конфликтов, постоянно повторяются, что негативно отражается на работе предприятия.

Для разрешения конфликтов, связанных с недостаточной, по мнению сотрудников, мотивацией их деятельности были приняты следующие меры.

Руководством организации были созданы более хорошие условия работы – каждый сотрудник имеет отдельное рабочее место, оснащенное компьютером со свободным доступом в Интернет и телефоном. Размещение рабочих мест позволяет не стеснять работу менеджеров с клиентами по реализации. В кабинете менеджеров по формированию заявок на заказ предусмотрена зона для обеда сотрудников, имеется микроволновая печь, кофеварка, кулер с холодной и горячей чистой водой.

Основным фактором мотивации менеджеров по реализации и формированию заявок является их материальный достаток, связанный с заработной платой, напрямую зависящей от объемов продаж. И, как было указано выше, для обеспечения эффективной деятельности сотрудников руководством фирмы проведена большая работа и созданы необходимые условия.

Следующая группа конфликтов – конфликты между сотрудниками. В этой группе конфликты, как правило, разрешаются непосредственно сотрудниками, вступившими в конфликт. Негативным является тот факт, что руководство компании не способствует предотвращению и разрешению этих конфликтов. Между тем, организация непродолжительных курсов по изучению навыков общения и выхода из конфликтов могла бы способствовать существенному улучшению ситуации.

Как уже было отмечено выше, в случае возникновения конфликтов с клиентами руководство компании применяет систему штрафных санкций по отношению к сотруднику, виновному в этой ситуации. Необходимо отметить, что эта мера действует очень эффективно, поскольку повторных случаев жалоб на сотрудников ООО «Касмала-Инвест» за исследуемый период деятельности, как уже указывалось, не наблюдалось.

Итак, в целом, можно сделать вывод, что руководством организации принимаются меры по повышению мотивационной заинтересованности персонала в достижении высоких результатов работы, но эти меры не способствуют повышению сплоченности коллектива. В тоже время проведению мероприятий по формированию «корпоративного духа», способствующего улучшению взаимоотношений в коллективе, что может благоприятно отразиться на качестве работы персонала ООО «Касмала-Инвест», уделяется мало внимания.

Наиболее действенные меры принимаются руководством для предотвращения конфликтов с клиентами фирмы, поскольку формирование имиджа – очень важная задача. Создание имени компании занимает длительный период времени. Именно этим обусловлены жесткие меры, применяемые руководством ООО «Касмала-Инвест», по отношению к сотрудникам, недобросовестно выполняющим свои обязанности.

Исходя из указанного, следует, что необходимо проведение дальнейшей и более серьезной работы в ООО «Касмала-Инвест» по управлению конфликтами, их предотвращению и ликвидации; а также по созданию изначально бесконфликтной обстановки в организации.

**ГЛАВА 3. Рекомендации по усовершенствованию управлении конфликтами в ООО «Касмала-Инвест»**

**3.1 Предложения по решению конфликтов между сотрудниками**

В качестве рекомендаций по решению конфликтных ситуаций между сотрудниками организации ООО «Касмала-Инвест» можно рекомендовать внедрение практики профилактики конфликтов. Профилактика конфликтов заключается в такой организации работы сотрудников торговой компании, которая исключила бы или свела к минимуму вероятность возникновения конфликтов между ними.

Так как предупредить конфликты гораздо легче, чем конструктивно разрешить их, то, как показывает практика, профилактика конфликтов не менее важна для успешной деятельности фирмы. При этом она требует меньших затрат сил, средств и времени и предупреждает даже те минимальные деструктивные последствия, которые имеет любой конструктивно разрешенный конфликт.

Для предупреждения конфликтов менеджерам ООО «Касмала-Инвест» предлагается создать объективные условия, препятствующие возникновению и деструктивному развитию предконфликтных ситуаций. Полностью исключить возникновение предконфликтных ситуаций в коллективе ООО «Касмала-Инвест», конечно, невозможно. Однако создать объективные условия для минимизации их количества и разрешения неконфликтными способами не только возможно, но и необходимо. К числу этих условий целесообразно отнести, в частности, следующие: наличие правовых и других нормативных процедур разрешения типичных предконфликтных ситуаций (положений о правилах поведения, инструкций с примерным планом общения с клиентами, ключевыми фразами); успокаивающая материальная среда, окружающая человека (удобная планировка помещений офиса, наличие комнатных растений и пр.).

Воздействовать на проблемную ситуацию взаимодействия сотрудников ООО «Касмала-Инвест» можно по двум направлениям: влиять на свое поведение и воздействовать на психику и поведение оппонента. Второй способ более сложен. Как показывает практика, проще и эффективнее воспользоваться способами и приемами коррекции своего отношения к предконфликтной ситуации и поведения в ней, поскольку ряд субъективных предпосылок предупреждения конфликтов связан с умением человека правильно общаться. Для предотвращения конфликта часто бывает достаточно изменить свое отношение к ситуации и скорректировать свое поведение в ней.

Для коммуникабельного общения необходимы не только приемы предупреждения конфликтов, но и необходимо чувствовать, когда именно нужно применять эти приемы, в какой ситуации, с кем и при каких обстоятельствах. От умения правильно сориентироваться и применить нужный прием зависит атмосфера общения с людьми. Это умение является основным условием бесконфликтного взаимодействия. Для того, чтобы научить сотрудников ООО «Касмала-Инвест» бесконфликтным приемам взаимодействия, генеральному директору можно порекомендовать организовать лекции для сотрудников по основам эффективного общения и конструктивного разрешения конфликтов.

Среди важных принципов бесконфликтного общения можно рекомендовать сотрудникам ООО «Касмала-Инвест» воспользоваться следующими:

* умение определить, что общение стало предконфликтным, и «вернуться» из предконфликтной ситуации к нормальному взаимодействию, а не пойти на конфликт;
* умение управлять своим текущим психическим состоянием, избегать предконфликтных ситуаций;
* умение в общении с окружающими быть внутренне готовым к решению возникающих проблем путем сотрудничества, компромисса, избежания или уступки;
* в ходе общения с партнером желательно хотя бы изредка улыбаться, не забывать о чувстве юмора;
* не нужно ждать от окружающих слишком многого; учитывать, что способности сотрудников к различным видам деятельности различны;
* умение общаться с людьми, проявляя искреннюю заинтересованность в партнере по общению.

Предконфликтная ситуация возникает обычно не внезапно, а постепенно. Важно вовремя определить, что эмоциональный накал спора начинает превышать допустимый, и конструктивно прекратить его. Признаками обострения спора могут быть мимика, покраснение лица, жесты, содержание, темп и тембр речи. Эффективно прекратить или сгладить спор можно следующими приемами, которыми предлагается пользоваться сотрудникам и руководству ООО «Касмала-Инвест»:

* сказать, что в чем-то правы Вы, а в чем-то Ваш оппонент;
* свести проблему к шутке;
* если возможно, перевести разговор на другую тему;
* уступить, если проблема спора не особенно важна для вас, и словесная уступка не обязывает к каким-то действиям по ее реализации;
* сказать, что Вы не успели всесторонне разобраться в проблеме и предложить оппоненту вернуться к ее обсуждению, например, завтра, когда ситуация будет более изучена Вами (в этом случае и эмоции улягутся).

Воздействовать на партнера можно разными способами. При воздействии на оппонента сотрудникам ООО «Касмала-Инвест» можно предложить попытаться подкорректировать отношение партнера к конфликтной ситуации и поведение в ней с помощью следующих приемов:

* нужно следить за вербальными знаками, менять свои позы и жесты в процессе разговора на более открытые и располагающие. Результатом будет копирование этих жестов и позы, а соответственно и состояния внутренней открытости и доброжелательности со стороны партнера;
* предоставлять своевременную и точную информацию об интересах и своих решениях, учитывая, что никто не любит находиться в состоянии неопределенности;
* стараться не подводить партнера даже в мелочах, действовать по принципу: пообещал – сделал.

В ООО «Касмала-Инвест» рекомендуется разработать «Памятку» с основными принципами общения между сотрудниками, в которой указать как и почему надо обращаться с коллегами; отметить как это повлияет на социально-психологическую обстановку во всем коллективе и в отношении клиентов к организации, где будут работать спокойные и доброжелательные, неконфликтные, в том числе и между собой, сотрудники и др. Пример такой «памятки» приведен в приложении В - «Памятка» основных принципов этики делового общения между коллегами**.**

В этой же «Памятке» можно сформулировать «Полезные советы» по общению между сотрудниками.

В случае же возникновения конфликтов между сотрудниками руководству компании, в том числе генеральному директору ООО «Касмала-Инвест» рекомендуется обратить внимание на взаимоотношения наиболее конфликтующих работников с членами коллектива, на результаты их работы. В случае необходимости провести беседу, объяснить недопустимость конфликтного поведения (грубости, повышения тона и др.), таким образом, попытаться улучшить ситуацию внутри коллектива.

Если сотрудники имеют разногласия по какому-то вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к общему руководителю и предложив ему принять решение, а подчиненный будет обязан выполнить решение руководителя. Тем самым возможно предотвращение конфликта между сотрудниками.

Для предотвращения конфликтов можно порекомендовать сотрудникам ООО «Касмала-Инвест», а также руководству, придерживаться в зависимости от ситуации следующих стилей поведения, представленных в таблице 3.1.

Таблица 3.1 - Рекомендуемые сотрудникам ООО «Касмала-Инвест» стили поведения в конфликтных ситуациях

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование  стиля | Ситуации, в которых рекомендовано применение стиля |
| 1 | 2 |
| Уступчивость,  приспособление | Потери уступающего меньше по сравнению с потерями оппонента;  Если важнее сохранить хорошие отношения, чем отстаивать свои собственные интересы;  Если мало шансов на победу, дефицит власти, полномочий и др. |
| Уклонение, избегание, уход | Если ситуация слишком сложна и разрешение конфликта потребует много сил;  Мало власти (полномочий) для разрешения конфликта в свою пользу. |
| Принуждение | В сложной исключительной ситуации, когда имеется значительная власть над другой стороной.  Недостаток стиля: подавляет инициативу подчиненных; может вызвать возмущение, особенно у более молодого и более образованного сотрудника. |
| Сотрудничество | Открытый обмен мнениями при участии всех сторон, для которых разрешение конфликта имеет одинаково важное значение;  Стороны готовы снять возникшие разногласия и выработать общее решение с соблюдением интересов всех участников конфликта. |
| Компромисс | Оппоненты обладают одинаковыми полномочиями, имеют взаимоисключающие интересы, испытывают дефицит времени на поиск лучшего решения;  Устраивает временное промежуточное решение, когда никто не выигрывает, но и не теряет. |
| Решение проблемы | Признание различий во мнениях, готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы найти пути разрешения конфликта, приемлемые для всех сторон;  Стороны не стараются добиться своей цели за счет других, ищут наилучший вариант решения конфликтной ситуации. |

Если всё же конфликт между сотрудниками возник, то управление конфликтом может осуществляться в следующем порядке:

1. Выявление наличия проблемы без перехода на личные качества конфликтующих сторон;
2. Определение путем переговоров вариантов решений, которые приемлемы для обеих конфликтующих сторон;
3. Во время переговоров обеспечить атмосферу доверия и доброжелательности при обмене информацией, создать положительное отношение сторон друг к другу, свести к минимуму проявление негативных эмоций.

При этом необходимо учитывать этапы развития конфликта и соответствие стадии развития конфликта возможностям переговоров, что наглядно представлено таблице 3.2.

Таблица 3.2- Предложения по проведению переговоров

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Стадия развития конфликта | Проведение переговоров | |
| Напряженность, несогласие | Переговоры проводить рано, так как еще не определились направления развития конфликта и его составляющие | |
| Соперничество, враждебность | Необходимо проводить переговоры (при высокой культуре общения допустимо без участия третьей стороны) | |
| Агрессивность, взаимоотношения сторон «зашли в тупик» | | Необходимы переговоры с участием третьей стороны |
| Насилие | Переговоры невозможны, целесообразны ответные радикальные меры, в том числе с участием третьих лиц | |

При сложном развитии конфликта, когда стороны зашли в тупик или когда эмоции накалены до предела, возникает необходимость участия третьей стороны. Поэтому при проведении переговоров также может быть целесообразным определение участия в них, кроме конфликтующих, третьих лиц, которые могут принимать решения в сложившейся ситуации. К таким лицам в ООО «Касмала-Инвест» можно отнести в зависимости от уровня конфликтующих сторон: а) генерального директора при конфликтах между главным бухгалтером и коммерческим директором, между помощником главного бухгалтера и главным бухгалтером или менеджером и исполнительным директором, между коммерческим директором и подчиненными ему сотрудниками и др.; б) коммерческого директора при конфликтах менеджеров с оператором1С или менеджеров между собой; в) неформальный лидер, более опытный или уважаемый сотрудник – в случае конфликтов между менеджерами.

Такой подход позволит более рационально подойти к проведению переговоров и разрешению возможного конфликта между сотрудниками ООО «Касмала-Инвест».

Таким образом, всё указанное позволит более эффективно управлять конфликтами, повысить организационную культуру в ООО «Касмала-Инвест», упорядочить культуру общения между сотрудниками, создать более благоприятную обстановку для работы, а соответственно обеспечить условия для более продуктивной деятельности организации.

**3.2 Совершенствование взаимоотношений между сотрудниками и администрацией организации**

Как было отмечено во второй главе работы, поводом к конфликту в ООО «Касмала-Инвест» часто служат критика руководством работы и поступков подчиненного, критические высказывания по отношению к коллегам по работе. В то же время искусство и успех делового общения во многом определяются теми этическими нормами и принципами, которые использует руководитель по отношению к своим подчиненным. Под нормами и принципами имеется в виду то, какое поведение на службе является этически приемлемым, а какое – нет. Эти нормы касаются, прежде всего, того, как и на основе чего отдаются распоряжения в процессе управления, в чем выражается служебная дисциплина, определяющая деловое общение. Без соблюдения этики делового общения между руководителем и подчиненным большинство людей чувствуют себя в коллективе дискомфортно, нравственно незащищенно. Отношение руководителя к подчиненным влияет на весь характер делового общения, во многом определяет его нравственно-психологический климат.

Поэтому важно, чтобы критика сотрудников ООО «Касмала-Инвест» носила позитивный, конструктивный характер. Так, коммерческому директору и другим, критикуя сотрудников, необходимо соблюдать ряд правил конструктивной критики и придерживаться конкретных целей, не переходя «на личности», а помня, что к критике нужно относиться осторожно, как к оружию, которым можно ранить сотрудника. Поэтому критикующему важно учитывать, что имеет значение не только содержание критики, но и то в какой форме она высказана.

Критикуемому, наоборот, для избегания конфликта, надо научиться не обращать внимания на форму критики. Если критикуемый позитивно настроен на восприятие критики, то она выполняет конструктивную роль. Так, всем сотрудникам ООО «Касмала-Инвест» для адекватного восприятия критики необходимо помнить следующее:

* критика – резерв совершенствования, о форма помощи критикуемому в поисках и устранении недостатков в работе;
* нет критики, из которой нельзя было бы извлечь пользу;
* не связывать сущность критики с личностью человека, который ее излагает;
* не очень важна форма критики, важно ее содержание;
* ценная способность – уметь видеть в критике рациональное зерно, даже если оно с первого взгляда не видно;
* критикуют – значит, верят в способности исправить дело;
* если критика отсутствует – это показатель безразличия к человеку как к работнику и/или как к личности.

Иногда, напротив, наблюдается критика действий руководителя со стороны сотрудников. В этом случае руководителям, особенно коммерческому директору (как одному из наиболее конфликтных людей ООО «Касмала-Инвест») и другим надо помнить, что всякий зажим критики сотрудников вреден, так как затрудняет преодоление недостатков.

Основные этические нормы поведения подчиненных в отношении с руководителями, которые можно рекомендовать для использования в ООО «Касмала-Инвест», приведены в приложении Г - Проект положения о внутреннем распорядке работы в ООО «Касмала-Инвест»

Таким образом, сотрудникам и администрации ООО «Касмала-Инвест» для разрешения конфликтных ситуаций рекомендуется использовать метод «сотрудничества», при котором соперничающие стороны действуют в поиске наилучшего варианта решения конфликтной ситуации.

Руководству ООО «Касмала-Инвест» важно понимать и то, что более половины конфликтов во взаимоотношениях администрации и сотрудников связано с организацией их взаимодействия в процессе совместной деятельности. Одна из основных причин конфликтов, возникающих в процессе совместной деятельности, – принятие некомпетентных управленческих решений. Такие решения провоцируют конфликты между руководителями и исполнителями, а также другими людьми, чьи интересы данные решения затрагивают. Необоснованные решения, наряду с игнорированием руководителями интересов и мнений подчиненных, выполняющих конкретное решение, чаще всего приводят к конфликтам. Обоснованные управленческие решения, компетентное руководство сотрудниками – важные условия профилактики конфликтов в ООО «Касмала-Инвест», поддержания хорошего социально-психологического климата в коллективе.

Руководству ООО «Касмала-Инвест» важно правильно выбирать форму распоряжения, учитывая конкретную ситуацию (важность, срочность задания и др.), степень предоставляемой работнику свободы в выполнении распоряжения (способ выполнения, сроки и т.д.), личность подчиненного – добросовестный и квалифицированный работник или сотрудник, которого нужно «подталкивать». В зависимости от указанного следует выбирать и наиболее приемлемые нормы поведения и формы распоряжения.

Исходя из специфики деятельности ООО «Касмала-Инвест», можно рекомендовать следующие формы распоряжений: приказ, просьба, вопрос и так называемый «доброволец».

Ситуации, в которых могут применяться эти формы распоряжения, представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3- Рекомендуемое для руководителей ООО «Касмала-Инвест» применение форм распоряжений в зависимости от ситуации

|  |  |
| --- | --- |
| Форма распоряжения | Ситуации |
| Приказ | Чрезвычайная ситуация;  Недобросовестный сотрудник. |
| Просьба | Ситуация рядовая;  Отношение между руководителем и подчиненным основано на доверии, взаимопонимании и доброжелательности. |
| Вопрос | Когда необходимо вызвать обсуждение, как лучше сделать работу;  «Подтолкнуть» сотрудника к тому, чтобы он взял инициативу на себя. |
| Прием «доброволец» с вопросом: «Кто хочет это сделать?» | Работу может сделать каждый из тех, кому она предлагается, при этом дается шанс сотрудникам проявить себя, а руководителю – сделать вывод об инициативности сотрудников;  Работу не хочет делать никто, но она должна быть сделана. |

Совместная разработка или уточнение общеорганизационных целей фирмы позволит направить и объединить усилия всех сотрудников на достижение этих целей, повысить их энтузиазм и стремление к получению наилучших результатов.

Для предупреждения конфликтов, связанных с «внешним видом» сотрудников, нерегламентированными разговорами по личным вопросам в ООО «Касмала-Инвест» и другим следует разработать и внедрить Положение о внутреннем распорядке работы в компании. В этом Положении необходимо точно указать основные условия работы в организации: распорядок дня, меры по наказанию сотрудников за его нарушение (опоздание на работу, длительное отсутствие в офисе в рабочее время без разрешения руководителя и др.), требования к внешнему виду менеджеров и прочее. Так, в Положении необходимо указать на то, чтобы считать недопустимым нахождение сотрудника на рабочем месте в спортивной одежде и обуви.

В Положение следует регламентировать порядок разговоров по телефону. В частности, разговоры по личным вопросам должны быть сведены к минимуму. Для этого предлагается установить норматив – не более 20 минут в течение рабочего дня.

Снижение количества личных разговоров по телефону позволит увеличить число проданного товара в связи с тем, что менеджеры ООО «Касмала-Инвест» смогут принять больше телефонных звонков. По данным проведенных исследований, в среднем трое из десяти позвонивших становятся клиентами компании. То есть, каждый менеджер по работе с клиентами в ООО «Касмала-Инвест» сможет принять на 6–8 телефонных звонков больше.

В случае нарушения установленных в Положении требований по отношению к сотрудникам фирмы предлагается ввести штрафные санкции от 100 до 1000 руб. в зависимости от тяжести и частоты проступков (один раз, два, более).

Важное значение, как было отмечено выше, для предотвращения и разрешения конфликтных ситуаций, в том числе и с администрацией, поддержания благоприятного микроклимата в коллективе играет организационная культура. Предлагаются следующие методы формирования и поддержания организационной культуры, которые могут быть использованы руководством ООО «Касмала-Инвест»:

* Поведение руководителя. Доказано, что люди лучше всего усваивают новые для себя образцы поведения через подражание. Отсюда генеральный директор ООО «Касмала-Инвест» должен стать примером, ролевой моделью, показывая образец такого отношения к делу и поведения, которые предполагается закрепить и развить у сотрудников фирмы (поведение с клиентами, с сотрудниками компании). Это относится также и к другим членам администрации (коммерческому директору, исполнительному директору, главному бухгалтеру).
* Заявления, призывы, декларации руководства. Для закрепления желательных трудовых ценностей и образцов поведения большое значение имеет обращение не только к разуму, но и к эмоциям, к чувствам работников по типу: «В ООО «Касмала-Инвест» работают лучшие специалисты!», «Мы и наша фирма должны стать первыми!»,
* Реакция руководства на поведение работников в критических ситуациях. Здесь важны поддержка, содействие, порицание и т.д. в зависимости от ситуации.
* Обучение персонала. Обучение и повышение квалификации персонала призвано не только передавать работникам необходимые знания и развивать у них профессиональные навыки, но является важнейшим инструментом пропаганды и закрепления желательного отношения к делу, к организации и разъяснения того, какое поведение руководство ООО «Касмала-Инвест» ожидает от своих работников, какое поведение будет поощряться, подкрепляться, приветствоваться. Сотрудники смогут более качественно выполнять свою работу, соответственно снизится количество причин для возникновения конфликтов.
* Развитие системы стимулирования в соответствии с потребностями работников. Принципы построения системы стимулирования и ее основная направленность должны поддерживать те нормы поведения и рабочие результаты, в которых находит наиболее полное выражение поддерживаемая руководством организационная культура, в то же время учитывая потребности и интересы сотрудников. Непоследовательность и расхождение слова и дела здесь недопустимы. Даже однократное нарушение установленных принципов стимулирования сразу вызовет резкое падение доверия к политике, проводимой руководством ООО «Касмала-Инвест».
* Организационные традиции и порядки. Организационная культура закрепляется и транслируется в традициях и порядках, действующих в организации. В этих целях руководству ООО «Касмала-Инвест» можно рекомендовать ежемесячно подводить итоги работы менеджеров компании и награждать лучших работников; поздравлять сотрудников на уровне руководства с днем рождения, особенно отмечая юбиляров; совместно отмечать особо значимые праздники (День рождения фирмы, Новый год и др.). В тоже время, если вдруг по каким-то причинам руководство ООО «Касмала-Инвест» один, другой раз не сможет провести указанные мероприятия, то это не только нарушит установленные правила, но и покажет неготовность руководства разделять декларируемые ценности, что, соответственно, снизит энтузиазм и желание персонала трудиться с полной отдачей.
* Внедрение корпоративной символики. Учитывая опыт лучших организаций, показывающий, что широкое внедрение корпоративной символики (в оформлении предприятия, транспортных средств) положительно отражается на отношении персонала к компании, повышает приверженность работников своей организации и чувство гордости за нее, ООО «Касмала-Инвест» рекомендуется разработать специфичную и узнаваемую символику компании, разместить символы на блокнотах, визитках, в наружной рекламе.
* Совместный отдых. Руководству и лидерам профсоюза ООО «Касмала-Инвест» следует периодически организовывать совместные поездки сотрудников компании на 1–2 дня на отдых (в санаторий, дом отдыха, на турбазу), проводить корпоративные вечеринки и т.д. Это будет способствовать снятию накопившегося стресса, развитию неформальных отношений между сотрудниками, улучшению отношений между ними и в дальнейшем повышению качества их работы.

Если конфликт всё же возник как между администрацией и работниками, так и между сотрудниками ООО «Касмала-Инвест», то руководству для того, чтобы оценить степень остроты конфликта, необходимо учитывать, что конфликт тем острее, чем:

* больше группы вовлечены в конфликт эмоционально;
* выше эмоциональный накал;
* больше «сгруппированы» конфликтующие стороны;
* выше сплоченность участвующих в конфликте групп;
* выше согласие внутри участвующих в конфликте групп;
* меньше изолированы конфликтующие группы друг от друга;
* меньше конфликт служит средством достижения цели и больше становиться самоцелью;
* больше, по представлению его участников, конфликт выходит за пределы индивидуальных целей и интересов.

Исходя из оценки причины, содержания и степени остроты конфликта, руководству ООО «Касмала-Инвест» можно порекомендовать применять для управления конфликтом следующие методы, подробно рассмотренные в специальной литературе [12, с.14].

1. Уход от конфликта. Такой метод целесообразно применять в ООО «Касамала-Инвест» в случаях:

* банальности проблемы, лежащей в основе конфликта, и невысокой степени его остроты (например, невымытая чашка на рабочем столе сотрудника и т.д.);
* наличия более важных проблем, требующих своего решения (например, назначенная у генерального директора встреча с важным региональным клиентом и намечающаяся в результате этого крупная сделка);
* необходимости охлаждения разгоревшихся страстей;
* потребности выбирать время для сбора необходимой информации и ухода от принятия немедленного решения;
* подключения других сил для разрешения конфликта (например, вышестоящего руководителя);
* если время надвигающегося конфликта неудачно(например, приближающееся время общего собрания и др.);

Этот метод не следует применять в случаях:

* важности проблемы, лежащей в основе конфликтов;
* наличия перспективы достаточно длительного существования основ данного конфликта;

Преимущество этого метода состоит в том, что решение здесь принимается быстро.

2. Метод бездействия. Его можно отнести к разновидности вышеуказанного метода «ухода от конфликта». В этом случае события развиваются стихийно, разрешение конфликта отдается на откуп времени. Управленческие воздействия со стороны руководства могут не предприниматься. Этот метод оправдан в условиях полной неопределенности, невозможности предвидеть варианты развития событий, когда последствия непредсказуемы.

3. Метод уступок или приспособлений. В этом случае администрация идет на уступки за счет уменьшения собственных требований. Этот метод можно использовать в следующих случаях:

* когда администрация обнаруживает свою неправоту (например, сотрудника посчитали отсутствующим на рабочем месте, когда он отошел с клиентом для более конфиденциального разговора и т.д.);
* когда предмет столкновения более важен для сотрудника, а не для администрации (например, сотруднику срочно требуется позвонить по телефону или уехать к заболевшему родственнику);
* когда необходима минимизация потерь для фирмы (например, согласиться с требованием сотрудника, предотвращая возможное выяснение с ним отношений в суде и т.д.);
* когда гармония и стабильность особенно важны (например, посещение фирмы крупными региональными клиентами, партнерами из-за рубежа, сложное финансовое положение фирмы и т.д.).

4. Метод «сглаживания». В связи с тем, что трудовой процесс в ООО «Касмала-Инвест» ориентирован не только на индивидуальные, но и на коллективные методы, то данный подход, основанный на убеждении, что различия между сталкивающимися сторонами не столь значительны по сравнению с общим успехом фирмы, может быть вполне применим руководством ООО «Касмала-Инвест». Здесь используется способ подчеркивания значимости общих интересов и преуменьшения индивидуальных: «Мы одна, дружно действующая команда, и не следует раскачивать лодку».

В таких случаях индивидуальная проблема психологически может отойти на второй план.

5. Метод «скрытых действий» может использоваться тогда, когда управление конфликтом нуждается, с точки зрения администрации, в скрытых средствах его регулирования. Этот метод можно применять в ООО «Касмала-Инвест» при:

* стечении экономических, социальных, психологических обстоятельств (например, если в фирме сложное финансово-экономическое положение, а сотрудник чрезвычайно скандальный и может испортить репутацию фирмы в средствах массовой информации и т.д.);
* отсутствии желания иметь дело с открытым конфликтом (например, в случае конфликта между исполнительным директором и коммерческим или генеральным директором и главным бухгалтером, между членами администрации ООО «Касмала-Инвест», между руководством и неформальным лидером и др.);
* повышенном риске или возникновении дополнительных издержек (судебных при увольнении сотрудника и пр.).

В этих случаях в зависимости от ситуации можно порекомендовать

использовать метод неформальных бесед; запланированное создание определенной ситуации, способствующей разрешению конфликта и др.

6. Метод «быстрого решения», когда за основу принимается требование одной из конфликтующих сторон либо, если есть такая возможность,

требования обеих сторон. Этот метод может применяться в случаях:

* дефицита времени для принятия решения (например, отъезд генерального директора в командировку и др.);
* быстрого изменения одной из сторон своей позиции под влиянием аргументации другой или в связи с получением новой информации;
* если содержание конфликта не является остро противостоящим интересам сторон и не требует тщательно выработанных и согласованных решений;
* если стороны не желают участвовать в поиске более лучших решений;
* понимания, что подобное «скорое» решение резко снижает издержки по сравнению с другими сценариями развития конфликта (например, сотрудник ООО «Касмала-Инвест» понимает, что в противном случае его уволят либо администрация понимает, что сотрудник не позволит себя безнаказанно уволить и будет действовать способами, противоречащими интересам фирме, др.).

7. Метод «компромисса», при котором обе стороны занимают средние позиции в рамках имеющихся расхождений и достигают определенного соглашения в ходе непосредственных переговоров, может применяться в ООО «Касмала-Инвест» в следующих случаях, если:

* цели конфликта достаточно важны, но не стоят больших усилий;
* конфликтующие стороны с равными силами действуют во взаимоисключающих направлениях и имеют прямо противоположные цели (например, Зав.складом и главный бухгалтер и др.);
* имеется возможность достижения временных соглашений по комплексным проблемам;
* имеются условия для достижения целесообразных решений в условиях дефицита времени;
* имеется выход из конфликта в условиях, когда сотрудничество или соперничество не дают успеха;
* стороны не имеют достаточно времени для ведения переговоров;
* ресурсы, в том числе информационные, ограничены.

Достоинствами этого метода разрешения конфликта являются:

* выявление спорных вопросов для обеих сторон;
* подчеркивание взаимных интересов;
* использование «объектного» критерия в ходе переговоров;
* ведение переговоров без оскорбления достоинства обеих сторон;
* разработка решений, относительно устраивающих обе стороны.

8. Метод «сотрудничества» может применяться в ООО «Касмала-Инвест», когда обе стороны готовы действовать совместно в поиске наилучшего варианта решения конфликтной ситуации. Это могут быть случаи:

* когда проблемы для обеих сторон очень важны;
* при необходимости выработки решения на основе консенсуса;
* если имеется достаточно времени для поиска альтернативы, удовлетворяющей интересы обеих сторон.

Основное достоинство этого метода в том, что он дает выигрыш обеим конфликтующим сторонам.

9. Метод «силы» рекомендуется применять в ООО «Касмала-Инвест» крайне редко и только в исключительной ситуации, поскольку он связан со стремлением навязать свое решение другой конфликтующей стороне, что может вызвать ее ответное сопротивление. Этот метод целесообразно применять в следующих ситуациях:

* необходимы быстрые действия (например, при чрезвычайных, форс-мажорных обстоятельствах, при срочных заказах на оптовую поставку и др.);
* вынужденное принятие непопулярных решений (снижение заработной платы при экономических проблемах фирмы, введение дисциплинарных ограничений и т.п.);
* наличие жизненно важной для организации ситуации;
* при осознании администрацией своей правоты;
* необходимо принятие мер против сотрудников с деструктивным

типом поведения.

Применение указанных методов может повысить эффективность управления конфликтами в ООО «Касмала-Инвест» со стороны администрации.

Таким образом, в качестве основных направлений предупреждения и разрешения конфликтов между сотрудниками и администрацией фирмы предлагаются следующие:

* формирование позитивной организационной культуры и социальных условий;
* принятие компетентных управленческих решений;
* отработка внутренних документов, регламентирующих права, обязанности, ответственность, систему санкций и поощрений работников;
* внедрение Положения о внутреннем распорядке работы компании с определением основных правил деятельности сотрудников;
* освоение эффективных методов разрешения конфликтов.

Внедрение предложенных рекомендаций позволит ООО «Касмала-Инвест» не допустить или наилучшим образом разрешить конфликтные ситуации между администрацией и сотрудниками, тем самым повышая эффективность деятельности торговой фирмы.

**3.3 Предложения по предотвращению и разрешению конфликтов с клиентами ООО «Касмала-Инвест»**

Основным направлением управления конфликтами с клиентами торговой фирмы ООО «Касмала-Инвест» должна стать работа по предотвращению конфликтов.

Как было указано выше, во взаимоотношениях между ООО «Касмала-Инвест» и клиентами сотрудники компании должны руководствоваться Гражданским Кодексом Российской Федерации, «О защите прав потребителей» и др.

Исходя из требований этих законов, с клиентами ООО «Касмала-Инвест» заключается договор. В целях совершенствования отношений с клиентами и снижения возможности возникновения конфликтных ситуаций в договоре необходимо отражать не только существенные условия для установления, изменения или прекращения гражданских прав и обязанностей сторон; **регистрационные, лицензионные и банковские реквизиты;** но и другие моменты, позволяющие предотвратить излишние ожидания клиентов или восполнить недостаток оперативной информации. В этих целях, например, в привлекательной форме максимально **раскрыть объективную информацию об оплате товара, направлениях ее работы, возможностях и гарантиях, а также о том, что фирма не гарантирует. Последнее особенно важно для просроченного товара, поэтому перечисление отсутствующих гарантий должно учитывать.**

Однако на будущее при условии расширения и укрепления фирмы целесообразно проработать в ООО «Касмала-Инвест» вопросы об отсрочки оплаты сроком на 7 дней. Это также позволит снизить риски возможных претензий со стороны клиентов в случае появления долга, и в связи с этим не отгрузка товара, но и в этом случае можно найти какой-либо компромисс, например предложить клиенту рассчитаться наличной оплатой и тем самым повысить конкурентные преимущества ООО «Касмала-Инвест» по сравнению с другими торговыми фирмами.

Во избежание конфликтов с клиентами в договоре должна быть указана достоверная и проверенная на момент заключения договора информация.

Кроме того, можно рекомендовать ООО «Касмала-Инвест» обеспечивать своих клиентов небольшими брошюрами, для ознакомления работы фирмы, телефоны, адреса, режим работы. Для лучшего ознакомления клиентов с продукцией ООО «Касмала-Инвест» высылать новым и действующим клиентам товар на пробу и тем самым повышать клиентскую базу через клиентов.

Всё это позволит организовать поставку клиенту фирмы так, чтобы он не был ничем омрачен, и у него не возникло конфликтов с ООО «Касмала-Инвест». При этом желательно, чтобы клиент подтвердил личной подписью и печатью договор о том, что он получил необходимую информацию от менеджеров ООО «Касмала-Инвест», поскольку в последствие это может помочь избежать неприятных ситуаций для фирмы.

Поскольку компании ООО «Касмала-Инвест» приходится привлекать третьих лиц для полного выполнения условий договора и нести ответственность за качество услуг доставки. Для предотвращения конфликтных ситуаций с клиентами необходимо повышать уровень квалификации сотрудников фирмы, и в первую очередь менеджеров по работе с клиентами. Для этого при приеме на работу менеджеров по работе с клиентами, предлагается проводить тщательный отбор кандидатов с помощью анкетирования, собеседования и тестирования для выявления таких качеств, как уровень квалификации, мобильность, стрессоустойчивость, коммуникабельность, доброжелательность, неконфликтность; желание, умение и потенциальные способности работать с людьми и др.

Далее предлагается указанным кандидатам на замещение вакантной должности установить испытательный срок на 2 месяца, по истечение которого провести аттестацию сотрудника. Исходя из того, что менеджер по работе с клиентами в ООО «Касмала-Инвест» заключает за месяц сделок в среднем на сумму 777 тыс. руб. (по данным 2005–2006 гг.), предлагается ввести для оценки нового специалиста следующую бальную систему – таблица 3.4.

Если работник за испытательный срок не набирает минимум 4-х баллов, ему отказывают в приеме на работу. Если вновь принятый сотрудник за испытательный срок набирает 4–5 баллов, ему рекомендовано за свой счет пройти специальные курсы по приобретению навыков эффективного обслуживания клиентов. Если и после прохождения данных курсов сотрудник в течение следующих 2-х месяцев не набирает большее количество баллов, то ему отказывают в приеме на постоянную работу.

Таблица 3.4- Рекомендуемая оценка вновь принятого менеджера по работе с клиентами для ООО «Касмала-Инвест»

|  |  |
| --- | --- |
| Реализовано товара на сумму, тыс. руб. | Оценка, балл |
| 100 | 1 |
| 200 | 2 |
| 300 | 3 |
| 400 | 4 |
| 500 | 5 |
| 600 | 6 |
| 700 | 7 |

Если сотрудник набирает 6–7 баллов, то его целесообразно направлять на тренинги по отработке навыков эффективного обслуживания клиентов за счет фирмы с последующим приемом на работу.

Если сотрудник набирает свыше 7 баллов, то его можно принять на постоянную работу в ООО «Касмала-Инвест».

Для более эффективной работы с клиентами и улучшения взаимодействия с ними рекомендуется обратить внимание на обратную связь. В этих целях можно рекомендовать ООО «Касмала-Инвест»:

* введение на сайте компании для оперативного общения с клиентами раздела «форум», с помощью которого менеджеры по работе с клиентами смогут отвечать на вопросы клиентов;
* создать электронный банк данных потенциальных клиентов фирмы и банк заказов, куда могут поступать заявки через Интернет, почту, телефон и по личным заказам клиентов в «Книге заявок»;
* для отзывов о качестве отдыха и предложениях об улучшении обслуживания.

В случае возникновения конфликтной ситуации ООО «Касмала-Инвест» следует стремиться разрешать её без обращения в судебные инстанции, путем переговоров с клиентом, что также заранее отметить в договоре. Мирное урегулирование конфликтов позволит компании сохранить благоприятный имидж на рынке.

Если всё же конфликтная ситуация возникла, то для предотвращения дальнейшего развития конфликта и его урегулирования сотрудникам фирмы можно порекомендовать выбрать подходящий стиль поведения. Для этого менеджерам компании следует участвовать в тренингах, обучающих навыкам работы с клиентами, основам бесконфликтного общения, методам выхода из конфликтов.

Менеджерам ООО «Касмала-Инвест» следует предоставить также возможность получения консультации психолога за счет фирмы в случае возникновения сложной ситуации. Это также позволит снизить количество неразрешенных конфликтов с клиентами.

Реализация предложений позволит снизить число конфликтов с клиентами, а соответственно в связи с этим нерациональные расходы ООО «Касмала-Инвест». Так, сократятся выплаты клиентам в качестве компенсаций за некачественную поставку и за не правильно составленный документ 2007–2008 гг. на 102,5 тыс.руб.

При этом улучшение имиджа компании, позволит привлечь новых клиентов, а также будет способствовать повторным обращениям клиентов в компанию. Так, в настоящее время до 70% клиентов компании в течение 1–3 лет не прерывно сотрудничают с ООО «Касмала-Инвест» с целью приобретения товара для реализации. Если улучшение имиджа компании позволит увеличить количество повторных обращений вдвое, это будет способствовать увеличению выручки ООО «Касмала-Инвест» на 15–20%.

Итак, реализация предложенных мероприятий с учетом данных по разделам 3.1 и 3.2 настоящей выпускной квалификационной работы позволит до 1,5 раза увеличить выручку от продаж в ООО «Касмале-Инвест», а также избежать расходов по возмещению ущерба клиентам компании. Расчетный эффект от внедрения предложенных мероприятий по данным 2007–2008 гг. показан в таблице 3.5.

Таблица 3.5 - Расчетный эффект от внедрения предложений в ООО «Касмала-Инвест», на материалах 2007–2008 гг.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2007 г., тыс. руб. | 2008 г., тыс. руб. | Темп роста, % |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Выручка от реализации товаров и услуг с учетом налога на добавленную стоимость | 23314,55 | 32640,37 | 140,0 |
| НДС | 3556,46 | 5875,27 | 165,2 |
| Оплата услуг | 14205,00 | 19584,22 | 137,9 |
| Валовая прибыль | 5553,09 | 7180,88 | 129,3 |
| Издержки обращения | 3220,66 | 3542,73 | 110,0 |
| Прибыль от продаж | 2332,43 | 3638,15 | 156,0 |
| Сальдо операционных доходов и расходов | -287,06 | -287,06 | 100,0 |
| Внереализационная прибыль (+),  убыток (-) | -23,93 | 0 | 0 |
| Налоги | 485,14 | 804,26 | 307,7 |
| Чистая прибыль | 1536,30 | 2546,83 | 165,8 |

Результаты расчетов показателей деятельности ООО «Касмала-Инвест» свидетельствуют о том, что после внедрения предложенных рекомендаций выручка от реализации товара возрастет на 40% от уровня 2006 года. Увеличение выручки от реализации будет способствовать росту валовой прибыли на 29,3%. Сокращение внереализационных расходов наряду с увеличением финансовых результатов от основной деятельности будет способствовать увеличению чистой прибыли ООО «Касмала-Инвест» до 2546,83 тыс. руб., или на 65,8% от прибыли 2007 года.

В целом, можно сделать вывод, что внедрение мероприятий по разрешению конфликтов в торговой организации ООО «Касмала-Инвест» позволит существенно повысить эффективности её деятельности.

Таким образом, реализация предложенных мероприятий будет способствовать повышению конкурентоспособности фирмы на рынке торговых услуг, формированию благоприятного имиджа компании и соответственно увеличению реализации товара и услуг фирмы, повышению ее доходов и доходов ее сотрудников.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

По результатам проведенного исследования можно сделать следующие выводы.

Изучение социальных процессов, происходящих в обществе, показывает, что конфликт является одной из важных социальных проблем. Конфликт – это явление межличностных и групповых отношений, проявление противоборства, активного столкновения интересов, оценок, принципов, мнений, характеров, эталонов поведения. Конфликт в организации – это осознанное противоречие между членами коллектива на фоне эмоциональных отношений, сопровождаемое попытками решить это противоречие.

Выделяют пять уровней конфликтов в организации: внутри личности, между личностями, внутри группы, между группами, внутри организации.

Конфликты делятся на позитивные (конструктивные) и негативные (деструктивные). Позитивная роль конфликтов состоит в том, что иногда они необходимы для развития трудового коллектива. Разрушительные последствия конфликта возникают тогда, когда конфликт либо очень слаб и длительно не решается, либо очень силен.

Наиболее часты конфликты между руководителем и подчиненными. Выделяют две основные группы причин возникновения конфликтов между руководителем и подчиненным: объективные и субъективные причины.

Рассмотрение конфликта в динамике предполагает выделение основных стадий: возникновение и осознание объективной конфликтной ситуации, переход к конфликтному поведению, разрешение конфликта.

Управление конфликтами – это процесс целенаправленного воздействия на персонал организации с целью устранения причин, породивших конфликт, и приведения поведения участников конфликта в соответствие с рациональными нормами взаимоотношений.

Существуют следующие основные типы поведения индивидов в конфликтной ситуации: сотрудничество, соперничество, избегание, компромисс, приспособление.

Методы управления конфликтами можно разделить на следующие основные группы: внутриличностные, структурные, межличностные. Каждая из этих групп имеет свою область применения и свои специфические методы.

В современных организациях сложилось три направления управления конфликтами: уход от конфликта, подавление конфликта и собственно управление конфликтом. Выбор направления и метода управления конфликтом зависит от ситуации и результатов, которые необходимо получить.

Рассматривая вопросы управления конфликтами в коммерческой организации на материалах фирмы ООО «Касмала-Инвест», которая относительно успешно развивается на торговом рынке Новосибирска с 2004 г., можно отметить, что за рассматриваемый период отмечается тенденция увеличения как абсолютных (эффекта), так и многих относительных показателей (эффективности) деятельности организации: увеличение коэффициентов валовой прибыльности, чистой рентабельности и др.

Однако анализ финансово-экономического состояния ООО «Касмала-Инвест» показал, что компания находится в неустойчивом положении: практически все коэффициенты финансовой устойчивости и ликвидности не удовлетворяют рекомендуемым значениям.

В то же время в организации работы ООО «Касмала-Инвест» есть ряд положительных моментов. Так, проводится широкомасштабная работа по привлечению новых клиентов и укреплению связей с ними. Сложившиеся устойчивые связи с поставщиками услуг, позволяют в значительной степени избежать нареканий со стороны клиентов на качество товара.

Но в процессе исследования было выявлено, что не все конфликты с клиентами и внутри трудового коллектива, а также причины их возникновения устранены в организации. В работе проведены исследования причин возникновения конфликтов в организации, включавшие наблюдение за поведением сотрудников ООО «Касмала-Инвест», диагностику стратегий поведения в конфликтной ситуации членов организации по методике К. Томаса, диагностику самооценки и оценки другими конфликтности личности, социометрию.

По результатам оценок эксперта (генерального директора ООО «Касмала-Инвест») группа была проранжирована по уровню конфликтности. Наблюдение обнаружило напряженность отношений и преобладание негативных эмоций в коллективе между отдельными сотрудниками. В результате проведенного анализа была обнаружена взаимосвязь между стратегией поведения (по К. Томасу) и степенью конфликтности личности (по представленной шкале рангов). Тестирование выявило, что преобладающей стратегией поведения неконфликтных сотрудников ООО «Касмала-Инвест» в конфликтной ситуации является избегание.

В процессе исследований по результатам оценки независимого эксперта и данным социометрии было выявлено, что в отношениях между сотрудниками фирмы предпочтение отдается неконфликтным членам коллектива. Менее конфликтные люди в группе испытуемых получили больше положительных выборов при построении социограммы. Менее привлекательными для построения отношений в группе являются более конфликтные личности. Самооценка некоторых, особенно конфликтных испытуемых, значительно отличается от оценки экспертов и других сотрудников. Это указывает на наличие у конфликтных сотрудников скрытых мотивов и иногда неосознанного поведения, направленного на подавление других сотрудников.

В процессе исследований были выявлены и другие причины конфликтов между сотрудниками, а также с администрацией ООО «Касмала-Инвест». Это – недостаточная мотивация результативной деятельности сотрудников; неотработанные внутренние организационные документы, регламентирующие поведение сотрудников в течение рабочего дня (внешний вид, личные разговоры и др.); недостаточная работа по формированию благоприятной внутриорганизационной культуры и другие, отмеченные в данной выпускной квалификационной работе.

В работе также были рассмотрены проблемы, связанные с конфликтами фирмы и ее сотрудников с клиентами, выявлены причины этих конфликтов: они в основном связаны с изменением каких-либо параметров заявок, с неисполнением или ненадлежащим исполнение услуг, обещанных фирмой и др.

Для улучшения управления конфликтами в ООО «Касмала-Инвест» работу, в первую очередь, предлагается проводить в направлении предотвращения конфликтов и формирования неконфликтогенной внутрифирменной обстановки. В этих целях руководству компании и сотрудникам предлагается осваивать приемы психологической работы над собой, проходить тренинги по неконфликтной работе с клиентами; формировать позитивную организационную культуру компании с соответствующей системой ценностей, традиций, символов и др.; повышать уровень квалификации сотрудников и компетентность принимаемых управленческих решений.

Важным представляется применение к компании структурных методов управления конфликтами, установления рациональных связей между сотрудниками и др. В ООО «Касмала-Инвест» необходима разработка и внедрение внутренних Положений о распорядке работы фирмы с определением основных правил деятельности сотрудников и их поведения; об аттестации с дифференциацией принципов и процедуры аттестации вновь принятых и постоянно работающих сотрудников; о системе стимулирования с применением как материального, так и морального поощрения, а также системы санкций.

Требуется совершенствование в компании должностных инструкций и контрактов, где необходимо более точно предусмотреть права, обязанности и ответственность сотрудников.

Если конфликтные ситуации всё же возникли, то в работе предложены стили поведения и методы управления конфликтами с учетом причин, содержания, стадии развития и остроты конфликта, а также в зависимости от сложившейся в целом ситуации в ООО «Касмала-Инвест» (экономической, социально-психологической, организационной и др.).

В отношениях с клиентами фирме также, в первую очередь, следует сделать упор на предотвращение конфликтов путем учета и отражения в договорах не только существенных условий для установления, изменения или прекращения гражданских прав и обязанностей сторон; **их реквизитов;** но и других моментов, позволяющих предусмотреть максимальное число нюансов.

ООО «Касмала-Инвест» рекомендовано также установить обратную связь с клиентами, в том числе с использованием сети Интернет и видов связи и форм учета мнения и пожеланий клиентов, предложенных в работе.

Целесообразно также повысить уровень квалификации сотрудников, используя для этого систему переподготовки кадров в учебных заведениях, семинары, лекции и тренинги, в том числе на рабочем месте. Предлагается также ввести более строгую систему отбора сотрудников при приеме на работу с применением собеседования, тестирования, введением испытательного срока с последующей аттестацией соискателя на вакантную должностью и др.

В случае возникновения конфликтной ситуации с клиентами ООО «Касмала-Инвест» следует стремиться разрешать её без обращения в судебные инстанции, путем переговоров с клиентом. При этом сотрудникам фирмы также рекомендуется выбрать подходящий стиль поведения из предложенных в работе.

Таким образом, реализация предложенных в выпускной квалификационной работе мероприятий будет способствовать улучшению взаимоотношений между сотрудниками ООО «Касмала-Инвест», повышению качества обслуживания клиентов, формированию благоприятного имиджа фирмы и повышению эффективности деятельности компании.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. АнцуповА.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: учебное пособие для вузов. - 3-е изд. - СПб.: Питер,2007.-496с.
2. Вачугов Д.Д. Основы менеджмента: Учеб. пос. – М., 2002.- 319с.
3. Гришина Н.В. Психология межличностного конфликта: Автореф. дис. докт. псих. наук. – СПб.: изд-во СПбГУ, 1995. – 28 с.
4. Гончаренко В. И. Основы менеджмента: Учеб.пос. – М., 2006.-201с.
5. Дмитриев А.В. Конфликтология: Учеб. пос. – М., 2000. – 316 с.
6. Зигерт В., Лонг Л. Руководить без конфликтов. - М., 1990. – 379с.
7. Зайцева О. А. Основы менеджмента: Учеб.пос. - М., 1998. – 153с.
8. Еропкин А.М. Организационное управление: Учеб.пос. - М., 1998. – 276с.
9. Кабаченко Т.С. Психология конфликта. - М., 2003.- 215с.
10. Кричевский Р.Л. Если Вы – руководитель. – М.: Инфра-М, 2005. – 196 с.
11. Кричевсий Р.Л. Дубовская Е. М. Психология малой группы Теоретический и практический аспект. - М., 1981.-215с.
12. Красовский Ю. Д. Если я руководитель // Ж-л Московский рабочий.- 1983.- №50 – С. 3-4.
13. Конфликт со знаком плюс // Бизнес. – 1994. – № 3, 4.
14. Кармин А. С. Конфликтология: Учеб.пос. - Спб., 2000. – 179с.
15. Леонов Н. И., Сиротин С. Ф. Конфликт и личность в изменяющемся мире. - Ижевск., 2007. – 215с.
16. Мэскон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Учеб.пос. - М., 1997. – 367с.
17. Мелибруда Я ты мы. Психологические возможности улучшения общения. - М., 1986. – 159с.
18. Мириманова М.С. Конфликтология. - М., 2003. – 137с.
19. Ратникова В. П. Конфликтология: Учеб.пос. - М., 2001. – 130с.
20. Радугин А.А. Основы менеджмента. - М., 1997. – 95с.
21. Скотт Г. Дж. Конфликты: пути преодоления: Пер. с англ. – Киев, 2000. – 416 с.
22. Скотт Г. Дж. Способы разрешения конфликтов: Пер. с англ. – Киев, 2000. – 522 с.
23. Саржвеладзе Н.И. Личность и ее взаимодействие с окружающей средой. - Тбилиси, 1989. – 389с.
24. Чернышов В.Н., Двинин А.П. Человек и персонал в управлении. – СПб.: Энергоатомиздат, 2005. – 414 с.
25. Шепель В. М. Управленческая психология. - М., 1984. – 78с.
26. Янчевский В.С.Трудовой договор // Житомир. – 1996. - №8. – С. 5 – 6.
27. Щербак В. Е. Конфликтные ситуации на предприятии // ЭКО. – 1999. – №11. – С. 2– 3.
28. Экономика и организация деятельности торгового предприятия: Учебник / Под редакцией А.Н. Соломатина. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 295 с.

**ПРИЛОЖЕНИЕ А**

**Методика диагностики стратегий поведения личности в конфликте К.Томаса**

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 согласны.

1. А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

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

1. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

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

1. А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

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

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

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

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

Б. Я стараюсь добиться своего.

1. 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.

1. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

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

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

Б. Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.

1. А. Я твердо стремлюсь достичь своего.

Б. Я пытаюсь найти компромиссное решение.

1. 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.

1. 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 вдет мне навстречу.

1. А. Я предлагаю среднюю позицию.

Б. Я настаиваю, чтобы было сделано по-моему.

1. А. Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.

Б. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

1. А. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.

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

1. А. Я стараюсь не задеть чувств другого.

Б. Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.

1. А. Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего.

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

1. 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.

1. 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.

1. А. Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.

Б. Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.

1. А. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

Б. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.

1. А. Я пытаюсь найти позицию, которая находится посредине между моей позицией и точкой зрения другого человека.

Б. Я отстаиваю свои желания.

1. 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.

1. А. Если позиция другого кажется ему очень важной, я постараюсь пойти навстречу его желаниям.

Б. Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.

1. А. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

Б. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

1. А. Я предлагаю среднюю позицию.

Б. Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

1. А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

Б. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

1. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Улаживая ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у другого.

1. А. Я предлагаю среднюю позицию.

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

1. 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.

Количество баллов, набранных индивидом по каждой шкале, дает представление о выраженности у него тенденции к проявлению соответствующих форм поведения в конфликтных ситуациях.

КЛЮЧ:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Соперничество | Сотрудничество | Компромисс | Избегание | Приспособление |
|  |  |  |  | А | Б |
|  |  | Б | А |  |  |
|  | А |  |  |  | Б |
|  |  |  | A |  | Б |
|  |  | А |  | Б |  |
|  | Б |  |  | А |  |
|  |  |  | Б | А |  |
|  | А | Б |  |  |  |
|  | Б |  |  | А |  |
|  | А |  | Б |  |  |
|  |  | А |  |  | Б |
|  |  |  | Б | А |  |
|  | Б |  | А |  |  |
|  | Б | А |  |  |  |
|  |  |  |  | Б | А |
|  |  |  |  | Б | А |
|  | А |  |  | Б |  |
|  |  |  | Б |  | А |
|  |  | А |  | Б |  |
|  |  | А | Б |  |  |
|  |  | Б |  |  | А |
|  | Б |  | А |  |  |
|  |  | А |  | Б |  |
|  |  |  | Б |  | А |
|  | А |  |  |  | Б |
|  |  | Б | А |  |  |
|  |  |  |  | А | Б |
|  | А | Б |  |  |  |
|  |  |  | А | Б |  |
|  |  | Б |  |  | А |

**ПРИЛОЖЕНИЕ Б**

**Методика диагностики степени конфликтности личности и оценки других**

Дайте самооценку своих действий (оценку действий других) в конфликтных ситуациях в организации.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1. Рвется в спор | 7 6 5 4 3 2 1 | Уклоняется от спора |
| 2. Свои доводы сопровождает тоном, не терпящим возражения | 7 6 5 4 3 2 1 | Свои доводы сопровождает извиняющимся тоном |
| 3. Считает, что добьется своего , если будет рьяно возражать | 7 6 5 4 3 2 1 | Считает, что проигрывает, если будет возражать. |
| 4. Не обращает внимание на то, что другие не понимают доводов | 7 6 5 4 3 2 1 | Сожалеет, если видит, что другие не понимают доводов. |
| 5. Спорные вопросы обсуждает в присутствии оппонента | 7 6 5 4 3 2 1 | Рассуждает о спорных проблемах в отсутствии оппонента |
| 6. Не смущается, если попадает в напряженную обстановку | 7 6 5 4 3 2 1 | В напряженной обстановке чувствует себя неловко |
| 7. Считает, что в споре надо проявлять свой характер | 7 6 5 4 3 2 1 | Считает, что в споре не нужно демонстрировать свои эмоции |
| 8. Не уступает в споре | 7 6 5 4 3 2 1 | Уступает в споре |
| 9. Считает, что люди легко выходят из конфликтов | 7 6 5 4 3 2 1 | Считает, что люди с трудом выходят из конфликта |
| 10. Если взрывается, то считает, что без этого нельзя | 7 6 5 4 3 2 1 | Если взрывается, то скоро ощущает чувство вины |

**ПРИЛОЖЕНИЕ В**

**«Памятка» основных принципов этики делового общения между коллегами**

1. Не требуйте к себе какого-либо особого отношения или особенных привилегий со стороны другого.

2. Попытайтесь достичь четкого разделения прав и ответственности в выполнении общей работы.

3. Если круг Ваших обязанностей пересекается с Вашими коллегами, это весьма опасная ситуация. Если управляющий не разграничивает Ваши обязанности и ответственность от других, попытайтесь сделать это сами.

4. В отношениях между коллегами из других отделов Вам следует отвечать самому за свой отдел, а не сваливать вину на своих подчиненных.

5. Если Вас просят временно перевести в другой отдел Вашего сотрудника, не посылайте туда недобросовестных и неквалифицированных — ведь по нему там будут судить о Вас и о Вашем отделе в целом. Помните, может случиться, что с Вами поступят таким же безнравственным образом.

6. Не, относитесь с предвзятостью к своим коллегам. Насколько возможно отбрасывайте предрассудки и сплетни в общении с ними.

7. Называйте своих собеседников по имени и старайтесь делать это почаще.

8. Улыбайтесь, будьте дружелюбны и используйте все многообразие приемов и средств, чтобы показать доброе отношение к собеседнику. Помните – что посеешь, то и пожнешь!

9. Не давайте обещаний, которые Вы не сможете выполнить. Не преувеличивайте свою значимость и деловые возможности. Если они не оправдаются, Вам будет неудобно, даже если на это были объективные причины.

10. Не лезьте человеку в душу. На работе не принято спрашивать о личных делах, а тем более проблемах, если только у Вас не установились с человеком более доверительные отношения.

11. Старайтесь слушать не себя, а другого.

12. Не старайтесь показаться лучше, умнее, интереснее, чем Вы есть на самом деле. Рано или поздно все равно все выплывет наружу и встанет на свои места.

13. Посылайте импульсы ваших симпатий – словом, взглядом, жестом дайте участнику общения понять, что он вас интересует. Улыбайтесь, смотрите прямо в глаза, но не настолько долго и пристально, чтобы это можно было принять за вызов и агрессию.

14. Рассматривайте Вашего коллегу как личность, которую следует уважать саму по себе, а не как средство для достижения Ваших собственных целей.

**Полезные советы** **в общении между сотрудниками**

Перечисленные ниже правила научат окружающих по-новому относиться к Вам:

перестаньте ожидать оскорблений отовсюду;

* выработайте для себя свод правил, которого вы будете спокойно придерживаться;
* постарайтесь при любой возможности реагировать не словами, а поступками;
* вы сами виноваты в установлении определенного порядка общения. Если он вам не нравиться, измените его, начиная с себя;
* постарайтесь очистить свой словарь от разнообразных жалоб;
* перестаньте надеяться, что все улучшится само по себе;
* научитесь идти на риск;
* применяйте разумную настойчивость;
* перестаньте использовать фразы, которые позволяют окружающим закрепощать вас;
* не позволяйте другим чувствовать вину за свою настойчивость;
* научите других тому, что у вас имеется право на личное время;
* обучая других (как с вами надо вести) постарайтесь не злиться;
* научитесь говорить «нет»;
* научитесь оказывать рациональную помощь и содействие другим.

**ПРИЛОЖЕНИЕ Г**

**Проект положения о внутреннем распорядке работы в ООО «Касмала-Инвест»**

1. Положение о внутреннем распорядке работы в ООО «Касмала-Инвест» содержит основные правила работы в компании. Каждый сотрудник компании должен ознакомиться с Положением, в письменном виде подтвердить свою осведомленность.

2. График работы фирмы ООО «Касмала-Инвест» установлен с 9-00 до 18-00 ежедневно. Выходные дни – суббота и воскресенье.

Сотрудники компании должны ежедневно с понедельника по пятницу присутствовать на своем рабочем месте, начиная с 8-45 час., и покидать офис после закрытия фирмы для посещения клиентов, а также приведения в порядок своего рабочего места.

В случае опоздания сотрудника или несвоевременного ухода с рабочего места без разрешения руководителя к сотруднику будут применяться штрафные санкции в размере 100–1000 руб. в зависимости от частоты и времени отсутствия на рабочем месте.

3. Обеденный перерыв составляет 50 минут ежедневно. Сотрудники компании самостоятельно решают, в какое время их использовать. В офисе компании в течение рабочего дня постоянно должен находиться хотя бы один сотрудник из состава менеджеров по работе с клиентами и менеджеров по реализации.

4. Сотрудники должны приходить на работу в чистой, опрятной, выглаженной одежде делового стиля. Не допускается присутствие сотрудников в офисе в джинсах или шортах. В качестве обуви не допускается использование кроссовок или любой другой спортивной обуви.

5. В процессе работы с клиентами сотрудник компании должен ответить на все интересующие их вопросы, предоставить наиболее полную информацию о предлагаемых услугах. В случае, если вопрос не входит в компетенцию сотрудника, общающегося с клиентом, то обязательно следует получить консультацию специалиста прежде чем ответить на этот вопрос.

В процессе общения с клиентами и сотрудниками компании не допускается повышение голоса, употребление грубых слов, нецензурных выражений.

6. Необходимо помнить, что телефон является одним из основных способов связи клиентов с сотрудниками компании. Не допускается использовать рабочие телефоны для личных разговоров более чем в течение 20 минут в день.

При телефонном разговоре с клиентами следует обязательно узнавать источник сведений о компании.

7. К сотрудникам, нарушившим правила пунктов 3–6 настоящего Положения, будут применяться штрафные санкции в размере от 300 до 1000 руб. в зависимости от тяжести и частоты проступков.