ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ РФ

Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования

Дальневосточный государственный университет

Институт менеджмента и бизнеса

Факультет менеджмента и бизнеса

Кафедра "Экономики и управления трудовыми ресурсами"

**Совершенствование системы предотвращения конфликтов в коллективе**

**Дипломная работа**

студентки группы 1451В

**Погребной Анастасии Андреевны**

**Научный руководитель**

**Коссов Андрей Юрьевич,**

**к.э.н., доцент**

Владивосток

2009

**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ

1.1 Понятие конфликта, его виды, причины и функции

1.2 Структура и уровни конфликта

1.3 Методы предотвращения и способы разрешения конфликтов

2. АНАЛИЗ КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЙ КОМПАНИИ ООО «ОДИССЕЙ-ШИП-СЕРВИС»

2.1 Общая характеристика компании ООО «Одиссей-шип-сервис»

2.2 Анализ персонала ООО «Одиссей-шип-сервис» и эффективность их использования

2.3 Анализ конфликтных ситуаций в компании ООО «Одиссей-шип-сервис»

3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ПРЕДОТВРАЩЕНИЮ КОНФЛИКТОВ В ООО «ОДИССЕЙ-ШИП-СЕРВИС»

3.1 Методический подход к предотвращению конфликтов в ООО «Одиссей-шип-сервис»

3.2 Экономическая эффективность от внедрения предложенных мероприятий

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

ПРИЛОЖЕНИЕ В

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

**ВВЕДЕНИЕ**

Слово «конфликт» произошло от латинского conflictus - столкновение. Когда люди думают о конфликте, они чаще всего ассоциируют его с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью. В результате бытует мнение, что конфликт - явление всегда нежелательное, что его следует немедленно разрешать, как только он возникает [3, с. 15].

Конфликты являются вечным спутником нашей жизни. В основе любого конфликта лежит противоречие, которое ведет обычно либо к конструктивным, либо к деструктивным последствиям.

Основой любой организации являются люди (коллектив), и без их функционирование организации невозможно. В этой связи в коллективах часто возникают производственные ситуации, в ходе которых между людьми обнаруживаются противоречия по широкому кругу вопросов. Сами по себе эти разногласия и противоречия могут выступать в качестве положительного фактора движения творческой мысли. Однако, становясь острыми, они могут препятствовать успешной совместной работе и вести к конфликтам.

Конфликт в организации - это осознанное противоречие между общающимися членами этого коллектива, который сопровождается попытками его решить на фоне эмоциональных отношений в рамках организации.

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 [8, с.38].

Руководитель организации согласно своей роли находится обычно в центре любого конфликта и призван разрешать его 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 [11, с.83].

Актуальность выбранной темы обусловлена тем, что в современном мире при быстром темпе развития рыночных отношений, своевременность и правильность принятия управленческого решения во многом зависит от того, насколько эффективно организована работа персонала. Поэтому для обеспечения эффективной работы коллектива необходимо свести к минимуму количество конфликтных ситуаций.

В каждом трудовом коллективе всегда есть место трениям, недовольству, противоречивым мнениям и интересам, а значит, в межличностных отношениях конфликты неизбежны. В любой организации уже изначально заложено объективное рассогласование интересов между разными людьми и подразделениями. Эти рассогласования существуют либо в виде конфликта, либо в виде потенциального конфликта.

Объект исследования – трудовой персонал.

Предмет исследования - методы и способы предотвращения конфликтов в ООО «Одиссей-шип-сервис».

Цель данной дипломной работы состоит в том, чтобы изучить проблему управления конфликтами, а также проанализировать систему управления конфликтами в компании ООО «Одиссей-шип-сервис» и предложить пути повышения эффективности работы данной компании путем более рационального управления конфликтами.

Для решения поставленной цели, были сформулированы следующие задачи:

Изучить теоретические основы исследования конфликтов в компании: их сущность и способы разрешения.

Провести анализ разрешения конфликтов в компании «Одиссей-шип-сервис».

3) Разработать рекомендации по предотвращению конфликтов в ООО «Одиссей-шип-сервис».

Структура дипломной работы включает в себя введение, 3 главы, заключение, список использованных источников и приложения.

**1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ**

**1.1 Понятие конфликта, его виды, причины и функции**

Конфликт - это весьма сложное и психологическое явление, успешность изучения которого во многом зависит от качества исходных методологических и теоретических предпосылок, используемых методов [1, с. 235].

Наиболее распространены два подхода к пониманию конфликта. При одном из них конфликт определяется как столкновение, противоречие, противодействие сторон, мнений, в силу противоположности, несовместимости. При таком подходе конфликты возможны и в неживой природе. Другой подход заключается в понимании конфликта как системы отношений, процесса развития взаимодействия, заданных различиями субъектов, участвующих в нем (по интересам, ценностям, деятельности). Здесь предполагается, что субъектом взаимодействия может быть либо отдельный человек, либо люди и группы людей [4, с.87].

Сторонники первого подхода описывают конфликт как явление негативное. Они разделяют конфликты на деструктивные и конструктивные. Большинство работ по технологии работы в конфликте в рамках такого подхода дают рекомендации по манипулированию, которое называют "управление конфликтом", "управление конфликтной ситуацией". Главной целью такого управления является ликвидация конфликта с максимальной выгодой для себя.

Сторонники второго подхода считают конфликт естественным условием существования взаимодействующих людей, инструментом развития организации, любого общества, но в целом и на длительном промежутке не столь разрушительные, как последствия ликвидации конфликтов, их информационной и социальной блокады. Подобный подход характерен для современной социологии конфликта, социальной психологии, теории организационного развития, общей теории конфликта [23, с. 184].

Второй подход предполагает невозможность управления конфликтом и оптимизацию взаимодействия, теоретически обосновывая развитие конфликта как саморегулирующегося механизма. Вместо "решения", "разрешения" применяют термин "преодоление", подразумевая, что конфликт не ликвидируется, но обеспечивает развитие, усиливая в организации дифференциацию, прежде всего профессиональную, а в обществе - социальную стратификацию, что и лежит в основе социальной и организационной стабильности. Он трансформируется в другие конфликты, менее разрушительные, в других сферах, в других социальных измерениях. Данный подход не отрицает возможность и далее конструктивность политической и административной манипуляции в начальных фазах конфликта, но основывается на обеспечении информационной полноты взаимодействия субъектов и необходимом риске, обеспечивающем возможность перехода в его последнюю фазу [23, с. 186].

Современная точка зрения заключается в том, что в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но даже может быть и желательны. Конечно, конфликт не всегда имеет положительный характер. В некоторых случаях он может мешать удовлетворению потребностей одного человека и достижению целей организации в целом. Но также конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большое количество альтернатив и проблем. Это делает процесс принятия решений группой более эффективным, а так же дает возможность людям выразить свои мысли и соображения и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти. Это так же может привести к более эффективному выполнению планов, стратегий и проектов, поскольку обсуждение различных точек зрения проходит до их фактического исполнения. Таким образом, под конфликтом понимается наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия, заключающийся в противодействии субъектов конфликта и сопровождающийся положительными и отрицательными эмоциями [16, с. 135].

Сущность любого конфликта может быть представлена в виде схемы (рисунок 1).

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Конфликт | = | Объект конфликта | + | Оппоненты | + | Инцидент |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  | Предметконфликты |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Рисунок 1 - Сущность конфликта

Из схемы видно, какие связи могут существовать при конфликте и каковы пути его разрешения. Правда, на практике все несколько сложнее.

Если субъекты конфликта противодействуют, но не переживают при этом негативных эмоций (например, в процессе дискуссии спортивного единоборства), или, наоборот, переживают негативные эмоции, но внешне не проявляют их, не противодействуют друг другу, то такие ситуации являются предконфликтными. Противодействие субъектов конфликта может разворачиваться в трех сферах: общении, поведении, деятельности [12, с.26].

На сегодняшний день представляется необходимым связать в систему все те практически не связанные между собой исследования конфликта, которые ведутся в рамках военных наук, искусствоведения, истории, математики, педагогики, политологии, правоведения, психологии, социологии, философии, экономики и других наук. Такая система не будет искусственным образованием. Ее создание возможно, поскольку в основе любого конфликта лежит противоречие, которое играет системообразующую роль, как для различных видов конфликта, так и для различных уровней их изучения. Ее создание необходимо, поскольку люди, органы управления имеют дело с целостными реальными конфликтами, а не с отдельными их психологическими, правовыми, философскими, социологическими, экономическими и другими аспектами.

Эти соображения обосновывают необходимость выделения самостоятельной науки - конфликтологии. Объектом ее комплексного изучения являются конфликты в целом, а предметом - общая закономерность их возникновения, развития и завершения [3, с.551].

В социальной психологии существует многовариантная классификация конфликтов в зависимости от тех критериев, которые берутся за основу.

Конфликт бывает внутриличностным. Он может принимать различные формы. Одна из самых распространенных форм - ролевой конфликт, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы. Внутриличностный конфликт может возникнуть в результате того, что производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями.

Конфликт может быть межличностным. Этот вид конфликта считается самым распространенным. В организациях он проявляется по-разному. Чаще всего это борьба за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, использования оборудования, вакантную должность. Может так же проявляется как столкновение личностей. Люди с различными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить друг с другом. Различают так же конфликт между личностью и группой. Он проявляется как противоречие ожиданиями или требованиями отдельной личности и, сложившихся в группе, нормами поведения и труда. Этот конфликт возникает из-за неадекватности стиля руководства, уровня зрелости коллектива, из-за несоответствия компетентности руководителя и компетентности специалистов коллектива, из-за неприятия группой нравственного облика и характера руководителя.

Межгрупповые конфликты возникают внутри формальных групп коллектива, внутри неформальных групп коллектива, между формальной и неформальной группами [7, с.286].

Конфликты подразделяются на конфликты между равными по рангу участниками (горизонтальный конфликт); между нижестоящими и вышестоящими на социальной лестнице субъектами (вертикальный конфликт) и смешанные, в которых представлены и те и другие. Наиболее распространенны конфликты вертикальные и смешанные. В зависимости от количества причин выделяются однофакторные, когда в основе конфликта лежит одна причина; многофакторные конфликты, возникающие в силу двух и более причин, а так же кумулятивные конфликты, когда несколько причин накладываются одна на другую, и это приводит к резкому усилению интенсивности конфликта.

Исходя из временных параметров, конфликты делятся на кратковременные (чаще всего являются следствием взаимного непонимания или ошибок, которые быстро осознаются); затяжные (связаны с глубокими нравственно-психологическими травмами, или с объективными трудностями).

Длительность конфликта зависит от предмета противоречия и от черт характера столкнувшихся людей. Длительные конфликты очень опасны, в них конфликтующие стороны закрепляют свое негативное состояние [6, с.528].

Конфликты различают и по их значению для организации, а так же по способу их разрешения. Различают конструктивные и деструктивные конфликты. Любой конфликт конструктивен по своей природе как инструмент развития. Бывают конфликты, проходящие без кризисов, но, правда, очень редко и, как правило, характерны они для организаций с очень высоким уровнем интеллектуальной и коммуникативной культуры (как корпоративной, так и каждого сотрудника, прежде всего администрации), и само общество должно быть на столь же высоком уровне развития. Для конструктивных конфликтов характерны разногласия, которые затрагивают принципиальные стороны, проблемы жизнедеятельности организации и ее членов. Их разрешение выводит организацию на новый более высокий и эффективный уровень развития, ведет к улучшению условий труда, технологий, управленческих отношений. Положительная роль конфликта заключается в росте самосознания участников конфликта. Конструктивный конфликт во многих случаях формирует и утверждает определенные ценности, объединяет единомышленников, играет роль предохранительного клапана для безопасного и конструктивного выхода эмоций. Деструктивные конфликты приводят к негативным, часто разрушительным действиям, которые иногда перерастают в склоку и другие негативные явления, что резко снижает эффективность работы группы или организации, создают напряженные отношения в коллективе, тяжело сказываются на нервно-психологическом состоянии сотрудников [2, с.76].

Причины и функции конфликтов

Существуют две противоположных точки зрения о причинах конфликта в организации [10, с.210]:

конфликт является свойством человеческого характера, стремлением к первенству, доминированию, конфликтному поведению - субъективные причины;

конфликт вызывается объективными причинами, не зависящими от личности.

Классифицируют причины конфликтов по пяти основаниям: информация, структура, ценности, отношения и поведение и выделяет пять основных факторов (причин) конфликтов:

Информационный фактор - это та информация, которая приемлема для одной стороны и неприемлема для другой. Это может быть: неполная, неточная информация одной из сторон; нежелательное обнародование; недооценка фактов при решении спорных проблем; дезинформация, слухи.

Структурный фактор - формальные и неформальные характеристики группы (специфика законной власти и законодательства, статуса, прав мужчины и женщины, их возраста, роли традиций, различных социальных норм).

3) Ценностный фактор - те принципы, которые провозглашаются или отвергаются; которым будут следовать все члены группы. Они вносят в группу чувство порядка и цель существования. Это такие ценности как:

личные системы верований и поведения (предрассудки, предпочтения);

групповые системы верований и поведения;

системы верований и поведения общества;

ценности всего человечества;

профессиональные ценности;

- религиозные, культурные, региональные, местные и политические ценности.

4) Фактор отношения - удовлетворение от взаимодействия двух или более сторон или его отсутствие. Внимание на аспектах:

основа отношений (добровольные или принудительные);

сущность отношений (независимые, зависимые, взаимозависимые);

ожидания от взаимоотношений;

важность взаимоотношений;

ценность взаимоотношений;

длительность взаимоотношений;

совместимость людей в процессе взаимоотношений;

вклад сторон во взаимоотношения.

5) Поведенческий фактор - это стратегия поведения в конфликтной ситуации: избегание, приспособление, конкуренция, компромисс, сотрудничество [11, с. 137].

В самом общем виде можно определить три класса причин возникновения конфликтов:

социально-экономические - конфликты в современном обществе представляют собой порождение и проявление объективно существующих социально-экономических противоречий;

социально-психологические - конфликты из-за разных потребностей, мотивов, целей деятельности и поведения людей;

- социально-демографические - конфликты из-за различия в установках, мотивах поведения, целях и стремлениях людей, обусловленных их полом, возрастом, принадлежностью к разным национальным образованьям.

С точки зрения причин выделяется три типа конфликтов:

1) Конфликт целей. Ситуация характеризуется тем, что участвующие в ней стороны по-разному видят желаемое состояние объекта в будущем.

Конфликт взглядов, когда участвующие стороны расходятся во взглядах, идеях и мыслях по решаемой проблеме.

Конфликт чувств, когда у участников различны чувства и эмоции, лежащие в основе их отношений друг с другом как личностей. Люди просто вызывают друг у друга раздражение стилем своего поведения, ведения дел, взаимодействия [14, с.115].

Причины возникновения конфликтных ситуаций в организации могут быть весьма разнообразны. К ним относятся:

1) Недостатки в организации производственных процессов, неблагоприятные условия труда, несовершенство форм его стимуляции.

Неправильные действия руководителя из-за отсутствия у него опыта (неумение распределить задание, неправильное использование системы стимулирования труда, неумение понять психологию подчиненного).

Недостатки стиля работы и неправильное поведение руководителя, столкновение со стереотипами, утвердившимися в сознании подчиненных под влиянием стиля работы прежних руководителей.

Расхождение мнений работников в оценке явлений производственной жизни.

Нарушение внутригрупповых норм поведения, распад коллектива на различные группировки, возникновение разногласий между разными категориями работников (например, "старожилами" и "новичками", выделение "незаменимых").

6) Противоречия интересов людей, их функций в трудовой деятельности.

Несовместимость в силу личностных, социально-демографических (пол, возраст, социальное происхождение) различий. Личностные конфликты учащаются в однородных по полу коллективах, они в итоге затрагивают деловую сферу отношений сотрудников и перерастают в деловые конфликты, не способствуя развитию трудового коллектива

Личностные характеристики отдельных людей - специфические особенности поведения, отношения к труду и коллективу, черты характера.

Также, говоря об организационном конфликте, стоит упомянуть о двух уровнях причин конфликтов: организационном (проблемы менеджмента) и психологическом (проблемы отношений между людьми) [7, с.118].

Функции конфликта - это воздействие конфликта или его результатов на оппонентов, их отношения и на социальную и материальную среду. В зависимости от сферы влияния можно выделить следующие основные функции конфликта: воздействие на психические состояния и, как следствие, на здоровье участников; воздействие на взаимоотношения оппонентов; на качество их индивидуальной деятельности; на социально-психологический климат группы, в которой развивался конфликт; на качество совместной деятельности членов группы.

По направленности воздействия выделяют деструктивные и конструктивные функции конфликта. В групповых отношениях конструктивная функция конфликта проявляется в способствовании предотвращению застоя, служит источником нововведений, развития (появление новых целей, норм, ценностей). Конфликт, обнаруживая и устраняя объективные противоречия, существующие между членами коллектива, способствует стабилизации группы. Деструктивная функция конфликта на уровне группы проявляется в нарушении системы коммуникаций, взаимосвязей, ослаблении ценностно-ориентационного единства, снижении групповой сплоченности и понижении в итоге эффективности функционирования группы в целом. Обычно конфликт несет в себе как конструктивные, так и деструктивные стороны, по мере развития конфликта функциональность его может меняться. Оценивают конфликт по преобладанию той или иной функции [28, С.97].

**1.2 Структура и уровни конфликта**

Структура конфликта - совокупность устойчивых элементов конфликта, динамически взаимосвязанных и организующих конфликт в целостную систему и процесс. Имеет объективный и субъективный уровни, противопоставление которых неправомерно. На объективном уровне основными элементами структуры конфликта являются основные факторы макроситуации (физической и социальной среды), влияющие на конфликт: основные участники конфликта, второстепенные участники конфликта; их потребности, интересы и цели, объект и предмет конфликта. К основным субъективным элементам структуры конфликта можно отнести психические модели конфликта, имеющиеся у его участников, их актуальные психические состояния; динамические составляющие их индивидуально-психологических особенностей [11, с. 194].

Реальный конфликт представляет собой социально-психологический процесс. Рассмотрение его в динамике предполагает выделение основных стадий. К их числу можно отнести:

Возникновение и осознание объективной конфликтной ситуации;

Переход к конфликтному поведению;

Разрешение конфликта.

1) Возникновение и осознание объективной конфликтной ситуации.

В большинстве случаев конфликт порождается объективной конфликтной ситуацией, отражающей стремление одной из сторон к достижению некоторого желаемого для нее состояния, при этом объективная конфликтность ситуации не осознается сторонами.

Конфликт относится к тому типу ситуаций, к которому применима теория Томаса об определении ситуации. Ее приложение к конфликтам означает, что если человек определяет ситуацию как конфликтную, она становится конфликтом, ибо в своих дальнейших действиях в данной ситуации он основывается на этом определении, на том значении, которое он ей придал, соответственно развивая конфликтное взаимодействие, оценивая действия партнера, выбирая соответствующие стратегии поведения [13, С.76].

"Определение ситуации" используется для обозначения результата восприятия (построения образа) ситуации и ее интерпретации ("объяснения"). В возникновении конфликтов именно соответствующее определение ситуации играет решающую роль [9, с. 19].

Однако нередко конфликтность образов возникает в том случае, когда объективная основа конфликта отсутствует. Существуют следующие варианты отношений между идеальными картинами и реальностью:

Адекватно понятый конфликт. Конфликтная ситуаций объективна, стороны правильно оценивают существо реального конфликта, т.е. дают объективную трактовку происходящего.

Неадекватно понятный конфликт. При неадекватности понимания происходящего конфликтная ситуация реальна, и стороны ее осознают, но их понимание ситуации не вполне соответствует действительности.

"Ложно непонятый" конфликт. Здесь объективная конфликтная ситуация существует, но не осознается сторонами. В этом случае нет конфликта как социально-психологического явления, поскольку психологически для сторон не существует.

Ложно понятый. Под ложным пониманием конфликта отсутствует объективно конфликтная ситуация, а стороны склонны расценивать свои отношения как конфликтные.

5) Конфликтность отсутствует объективно и на уровне осознания. Кроме того, осознание ситуации как конфликтной всегда сопровождается

эмоциональным состоянием, которое оказывается включенными в динамику любого конфликта, активно влияя на его течение и результат.

Все конфликты требуют внутренней переработки, которая зависит от отношения личности к конфликтам:

- упорствование в своей позиции;

- игнорирование отрицание наличия объективного противоречия, служащего основой конфликта;

компромиссное решение, учитывающее интересы всех конфликтующих сторон;

творческое разрешение, позволяющее в той или иной степени устранить само исходное противоречие [5, с.321].

Первые две стратегии близки по своей сути: различия состоит в том, что в случае упорствование базовое противоречие осознается и его разрешение субъект ищет на пути убеждения оппонентов в правильности его аргументации. В случае же игнорирования само противоречие считается несущественным и, следовательно, неразрешимым с помощью рациональной аргументации. Компромисс представляет собой механистический путь разрешения конфликта. Он снимает его остроту, но не уничтожает лежащего в основе противоречия. Творческий акт - диалектический анализ и снятие противоречия путем поднятия на новый уровень его рассмотрения и нахождение нового контекста, в котором исходная несовместимость перестает существовать (например, нахождение принципиально новой формулы соглашения, не основывающейся на требованиях, которые выдвигались сторонами, но основывающейся на интересах, выражением которых эти требования являются).

Таким образом, первая стадия развития конфликта характеризуется накоплением и обострением противоречий в системе межличностных или групповых отношений. Причиной этого является резкое расхождение интересов, ценностей и установок конфликтантов, что приводит к социальной напряженности, это становится причиной закрепления психологических барьеров и негативных стереотипов, препятствующих нормальному общению, способствует экстраполяции, переносу конфликтных интересов из сферы деловых отношений в личные и наоборот [19, с.256].

**1.3 Методы предотвращения и способы разрешения конфликтов**

Задача предотвращения надвигающегося конфликта или ослабление нежелательных проявлений распадается на две, существенно разнящиеся между собой.

Чтобы избежать повторения случавшихся уже конфликтов, то для решения проблемы целесообразно использовать прошлые эпизоды, тщательно исследовав которые, можно выявить причины столкновений и попытаться их устранить, компенсировать, нейтрализовать или смягчить. Если причины недоступны воздействиям, усилия могут быть направлены на изменение условий. Если ставится задача предотвратить и такие конфликты, которые пока что не давали о себе знать, полезно позаботиться о всесторонней оценке возможных конфликтных последствий принимаемых собственных решений или совершаемых поступков [15, с.57].

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

1) Сплочение персонала, целеустремленность, избавление от бездельников.

Наличие цели и совместная деятельность ради ее достижения создают особое чувство в сопричастности к общему делу, рождает взаимное уважение и внимание к личным интересам, проблемам друг друга.

Целеустремленность, мобилизуя и концентрируя волю человека, помогает лучше ему ориентироваться в событиях и в отношениях с другими людьми. Целеустремленные люди обычно менее агрессивны и более терпимы и терпеливы, чем те, которые "сами не знают, чего хотят". Отсутствие ясной цели порождает озабоченность, тревожность в душе человека и повышает его склонность к агрессии и панике.

Бездельники оказывают пагубное влияние на психологический климат организации, нейтрализовать которое куда сложнее. Реакция других сотрудников может быть разная - от зависти и попыток последовать их примеру через разнообразные формы раздражения, осуждения и вплоть до стремления силой принудить их к выполнению своих обязанностей. Но в любом проявлении эти реакции отвлекают людей от дела, создают очаги конфликтности, в том числе и без участия и самих бездельников, а лишь на основе расхождения в их оценках и из-за споров о том, как на них воздействовать.

Решить проблему бездельников можно самым простым способом -уволить их. Мирное расставание занимает больше времени, чем хотелось бы затратить. Зато оно гарантирует от осложнений, позволяет сохранить не бесполезные в будущем контакты с бывшими сотрудниками. Ушедшие по-доброму сотрудники не наносят ущерба репутации фирмы.

2) Забота о справедливости.

Несправедливость - один из самых сильных генераторов состояния готовности к конфликту. Сталкиваясь с несправедливостью - реальной или кажущейся, человек испытывает сложное неприятное чувство, в котором в зависимости от обстоятельств могут преобладать возмущение, гнев, досада, обида, растерянность, отчаяние. Но не исключены и положительные эмоции, так же как и воодушевление, предвкушения торжества справедливости.

Справедливость сопряжена с беспристрастным следованием истине, с объективной обоснованностью неприятных, нежелательных действий и одновременно с их правдивым и откровенным обоснованием [6, с.325].

3) Упорядоченное распределение материальных ресурсов. Сформированные нормы упорядочивают отношения действующих лиц, так как принимаемые с их помощью решения выглядят как простая конкретизация общих правил. Такие решения спокойнее воспринимаются теми сотрудниками, кого они не устраивают и реже относятся ими на свой личный счет.

4) Полная и достоверная информация.

Не имея достаточного представления о том, как и когда может реализоваться угроза, человек испытывает нарастающее напряжение, проявления которого могут начинаться с легкой растерянности, ощущения незащищенности, переходить в беспокойство и, наконец, в страх вплоть до панического, подавляющего другие чувства и разум. Недостаток лишает субъекта возможности подготовиться к уверенной защите. Чем острее информационный дефицит, тем выше уровень тревожности человека и степень его расположенности к конфликтам.

5) Неукоснительное соблюдение достигнутых договоренностей, принятых решений. Далеко не везде сотрудник может быть уверен, что выработанное накануне с его участием соглашение не окажется на следующий день недействительным. Необязательность, склонность руководителей отказываться от выполнения данных обещаний, оправдывая это "новыми обстоятельствами", невыполнением каких-то условий, ссылаясь на то, что его подвел кто-то другой, или утверждениями, что накануне его не правильно поняли - явление, достаточно распространенное на самых различных уровнях управления. И, что удивительнее всего, нередко принимаемое как должное и подчиненными, и вышестоящими руководителями. Бывает даже, что на месте одного приказа оказывается другой, но с тем же номером и датой [24, с.27].

Именно таковы принципы, которые будут обсуждаться далее. Следования этим принципам облегчает и выход из уже начавшихся столкновений.

Объективность и устойчивость. Самым благоприятным исходом конфликта, имеющего материальный предмет, является компромисс, удовлетворяющий все стороны.

Ясность и доброжелательность. Искаженное восприятие ситуации, партнеров и себя самого - заурядное явление при конфликтах. Один из способов реализации принципа доброжелательности - отказ от принуждения партнера к навязываемым ему действиям или решениями, предоставление ему возможности свободного выбора. Ясность и доброжелательность не случайно объединены в пару.

3) Дистанция и самообладание. Увеличить дистанцию не мешает при любом осложнении отношений, а самообладание полезно во всех случаях жизни. Но особенно важно и то, и другое при психологической несовместимости [20, с.92].

Практика показывает, что бесконфликтному взаимодействию руководителей с подчиненными способствуют следующие условия: психологический отбор специалистов в организацию; стимулирование мотивации к добросовестному труду; справедливость и гласность в организации деятельности; учет интересов всех лиц, которых затрагивает управленческое решение; своевременное информирование людей по важным для них проблемам; снятие социально-психологической напряженности путем проведения совместного отдыха, в том числе с участием членов семей; организация трудового взаимодействия по типу "сотрудничество"; оптимизация рабочего времени управленцев и исполнителей; уменьшение зависимости работника от руководителя; поощрение инициативы, обеспечение перспектив роста; справедливое распределение нагрузки между подчиненными [25, с.207].

Среди управляющих воздействий по отношению к конфликту центральное место занимает его разрешение. Далеко не все конфликты можно предотвратить. Потому очень важно уметь выходить из конфликта. Некоторые приемы по разрешению конфликтов приведены в Приложении А.

Разрешение конфликта - это совместная деятельность его участников, направленная на прекращение противодействия и решения проблемы, которая привела к столкновению. Разрешение конфликта предполагает активность обеих сторон по преобразованию условий, в которых они взаимодействуют, по устранению причин конфликта. Для разрешения конфликта необходимо изменение самих оппонентов, их позиций, которые они отстаивали в конфликте. Часто разрешение конфликта основывается на изменении отношения оппонентов к его объекту или друг к другу.

Разрешение конфликта представляет собой многоступенчатый процесс, который включает в себя анализ и оценку ситуации, выбор способа разрешения конфликта, формирование плана действий, его реализацию, оценку эффективности своих действий [15, с.81].

Аналитический этап предполагает сбор и оценку информации по следующим проблемам:

объект конфликта (материальный, социальный; делим или не делим; может быть изъят или заменен; какова его доступность для каждой из сторон);

оппонент (общие данные; его психологические особенности; отношения с руководством; цели, интересы оппонента; предыдущие действия в конфликте; допущенные ошибки);

собственная позиция (цели, ценности, интересы, действия в конфликте; правовая и нравственная основы собственных требований, их аргументированность и доказательность; допущенная ошибка и возможность ее признания перед оппонентом);

- причины и непосредственный повод, приведшие к конфликту;

социальная среда (ситуация в организации, социальной группе; какие задачи решает организация, оппонент, как конфликт влияет на них; кто и как поддерживает каждого из оппонентов; какова реакция руководства, общественности, подчиненных, если они есть у оппонентов; что им известно о конфликте);

вторичная рефлексия (представление субъекта о том, как его оппонент воспринимает конфликтную ситуацию, как он воспринимает меня, мое представление о конфликте).

Источниками информации выступают личные наблюдения, беседы с руководством, подчиненными, неформальными лидерами, своими друзьями и друзьями оппонента, свидетелями конфликта [22, с. 185].

Проанализировав и оценив конфликтную ситуацию, оппоненты прогнозируют варианты разрешения конфликта и определяют соответствующие своим интересам и ситуации способы его разрешения. Прогнозируются наиболее благоприятное развитие событий; наименее благоприятное развитие событий; наиболее реальное развитие событий; как разрешится противоречие, если просто прекратить активные действия в конфликте. Важно определить критерии разрешения конфликта, причем они должны признаваться обеими сторонами. К ним относят: правовые нормы; нравственные принципы; мнение авторитетных лиц; прецеденты решения аналогичных проблем в прошлом; традиции.

Действия по реализации комплексного плана проводят в соответствии с выбранным способом разрешения конфликта. Если необходимо, то производится коррекция ранее намеченного плана (возвращение к обсуждению; выдвижение альтернатив; выдвижение новых аргументов; обращение к третьим лицам; обсуждение дополнительных уступок).

По завершении конфликта целесообразно проанализировать ошибки собственного поведения; обобщить полученные знания и опыт решения проблемы; попытаться нормализовать отношения с недавним оппонентом; снять дискомфорт в отношениях с окружающими; минимизировать отрицательные последствия конфликта в собственных состоянии, деятельности и поведении [18, с.46].

Если субъект сомневается в выборе правильного поступка или вовсе не видит приемлемого шага, есть смысл воздержаться от решения. В это время может поступить новая информация, можно хорошенько все обдумать, а главное, можно воспользоваться чужой помощью. Это может быть простое обсуждение ситуации с любыми доверенными лицами - с коллегами, дома в кругу семьи, иногда даже просто со случайным знакомым. При этом уже одно только изложение ситуации может помочь субъекту упорядочить соответственное видение происходящего и взвесить варианты своих действий. Еще лучше, если удастся посоветоваться с более опытным коллегой, руководителем или квалифицированным специалистом. Это является одним из важных средств преодоления конфликта.

В последнее время стали появляться различные конфликтологические центры, лаборатории, службы, предлагающие свои услуги в оказании помощи. Характер их деятельности, как и ее результативность, колеблется в очень широких пределах, и пока трудно представить, во что могут оформиться эти начинания.

В использовании помощи возможен и такой ход, как обращение за советом или какой-либо другой поддержкой непосредственно к оппоненту. Лучше, чтобы просьба носила конкретный характер. Необходимо четко изложить свои проблемы: что именно и почему ставит в тупик. И хотя такое обращение создает очень хорошие возможности для преодоления конфликта с обеих сторон, надо быть готовым к тому, что оно может быть отвергнуто [21, с.97].

Помощь, за которой субъект обращается к оппоненту, может быть и не связана с темой конфликта. В этом случае происходит вовлечение оппонента в совместную деятельность, в процессе которой смягчаются многие противоречия, усиливается личный компонент в общении, благоприятствующий включению моральных регуляторов поведения.

Еще одним воплощением данного приема может служить приписывание положительных мотивов, которое заметно повышает роль благоприятного прогноза в поведении оппонента. Суть состоит в том, чтобы ухитриться истолковать намерения противника в благоприятном для себя смысле и уверенно предъявить ему такое понимание. Может быть, неожиданное восприятие его действий всего лишь удивит иного оппонента, но не исключено, что кто-то из них сам примет и поддержит такое истолкование своих поступков или высказываний.

Такой подход будет способствовать смягчению общего тона взаимоотношений благодаря предъявлению позитивной оценки личности оппонента [17, с.68].

Уверенное владение средствами выхода из конфликтных ситуаций приходит постепенно. Среди факторов, способствующих ускорению этого процесса можно выделить извлечение уроков независимо от исхода завершившегося конфликта, или его очередного эпизода. Очень важно найти время на то, чтобы в одиночку или целой командой подробно проанализировать и оценить действия своей стороны: осмыслить, закрепить и усилить удачи и находки, выявить и понять ошибки, найти упущенные варианты. Каждому руководителю важно, чтобы социально-психологический климат в коллективе оказывал благоприятное воздействие на качество совместной деятельности людей. Условием эффективной деятельности руководителя является его социально-психологическая компетентность. Она включает в себя:

- понимание природы противоречий и конфликтов между людьми;

- формирование у себя и подчиненных конструктивного отношения к конфликтам в организации;

обладание навыками неконфликтного общения в трудных ситуациях;

умение оценивать и объяснять возникающие проблемные ситуации;

наличие навыков управления конфликтными явлениями;

умение развивать конструктивные начала возникающих конфликтов;

умение предвидеть возможные последствия конфликтов;

умение конструктивно регулировать противоречия и конфликты;

- наличие навыков устранения негативных последствий конфликтов.

Деятельность руководителя как посредника, включает анализ ситуации и урегулирования конфликта.

Анализ конфликтной ситуации состоит в следующем:

получение информации о конфликте;

проверка ее достоверности;

оценка конфликтной ситуации. Процесс урегулирования включает:

выбор способа урегулирования конфликта;

выбор типа медиаторства;

реализацию выбранного способа;

уточнение информации и принимаемых решений;

снятие послеконфликтного напряжения в отношениях оппонентов;

анализ опыта урегулирования конфликта [21, с. 139].

Руководитель получает информацию о конфликте по разным каналам. Он сам может быть свидетелем конфликта между сотрудниками организации. Один из участников, либо оба, могут обратиться к руководителю с просьбой помочь решить проблему. Информация может поступить от ближайшего окружения оппонентов. Наконец, информация о необходимости разрешения конфликта между подчиненными может поступить от вышестоящего руководства. Если полученная информация указывает на опасное развитие конфликта, то руководитель прекращает противоборство оппонентов или ограничивает их взаимодействие.

Сбор данных о конфликте происходит в ходе всей аналитической работы. Эта информация о противоречии, лежащем в основе конфликта, его причинах, позициях участников, отстаиваемых целях, их отношениях. Источниками информации являются оппоненты (руководитель поочередно беседует с каждой из сторон в отдельности, принимает меры по снижению их негативных эмоций по отношению друг к другу), их руководители или подчиненные, неформальные лидеры коллектива, их товарищи, свидетели конфликта, члены их семей.

Очень важно отказаться от изначально негативной установки по отношению к конфликту вообще и к одному из оппонентов в частности. Необходимо быть объективным, чтобы не исказить восприятие и понимание получаемой информации. При анализе конфликтной ситуации руководителю необходимо уяснить суть проблемы, в чем заключается противоречие между оппонентами, что является объектом конфликта. Руководитель оценивает, на какой стадии развития находится конфликт, какой ущерб нанесен оппонентами друг другу. Очень важно определить причины конфликта. Обычно конфликты возникают в результате действия нескольких причин, одна - две из них являются доминирующими. Необходимо выявить все причины и повод конфликта [29, с.339].

Анализируя позиции участников конфликта, необходимо определить цели и интересы сторон, какие именно их потребности не удовлетворены и генерируют конфликтное поведение. Важно оценить возможности оппонентов по овладению объектом конфликта. Иногда одному из оппонентов лучше сразу отказаться от намерений, так как объект для него недостижим. Необходимо выяснить также до конфликтные отношения оппонентов и их актуальное состояние, оценить, кто поддерживает каждую из сторон, отношение окружающих к конфликту. Необходимо также уточнить социально-демографические данные, индивидуально-психологические особенности оппонентов, их формальные и не формальные статусы в коллективе. Необходимо постоянно проверять достоверность получаемой информации, уточнять и дополнять ее, используя личные наблюдения и встречи с разными людьми.

Параллельно с анализом конфликтной ситуации руководитель проводит ее оценку. Оценивается степень правоты оппонентов, возможные исходы конфликта и его последствия при всевозможных вариантах развития. Руководитель оценивает свои возможности по урегулированию конфликта. Определяются возможности оппонентов и общественности [26, с. 174].

На эффективность урегулирования конфликта влияет выбор руководителем способа его разрешения. Обладая властью по отношению к подчиненным, руководитель может реализовать любой из типов медиаторства (третейский судья, посредник, помощник, наблюдатель). Существует два подхода к пониманию роли руководителя в урегулировании конфликта. Первый заключается в том, что руководителю целесообразно ориентироваться на роль посредника в конфликте, а не арбитра. Считается, что арбитраж имеет ряд особенностей, снижающих его эффективность при использовании в разрешении межличностных конфликтов, а именно:

необходимость принятия решения побуждает руководителя к поиску "истины", что является неадекватным подходом к проблеме человеческих отношений;

принятие решения "в пользу" одной из конфликтующих сторон вызывает у другой стороны негативные реакции в адрес "арбитра";

принятие решения руководителем закрепляет его ответственность за реализацию и последствия этого решения;

решение проблемы руководителем затрагивает предмет борьбы, но не взаимоотношения конфликтующих сторон, поэтому полного разрешения конфликта, которое предполагает договор между его участниками, нет [27, с.182].

Второй подход, заключается в том, что руководителю необходимо уметь гибко применять все типы медиаторства. Самыми основными для руководителя являются роли арбитра и посредника, а дополнительными являются роли третейского судьи, помощника и наблюдателя.

Модель арбитр оптимальна в следующих ситуациях:

руководитель имеет дело с быстро обостряющимся конфликтом;

одна из конфликтующих сторон явно не права;

конфликт протекает в экстремальных условиях (аварийная ситуация, боевая обстановка);

служебные обязанности определяют его действия именно как арбитра;

нет времени на детальное разбирательство;

конфликт кратковременный и незначительный.

Руководителю целесообразно использовать роль арбитра при регулировании конфликтов по вертикали, особенно в тех случаях, когда оппоненты разделены несколькими ступеньками иерархической пирамиды.

Руководитель может выступать в роли посредника при урегулировании конфликтов в следующих ситуациях:

- равенства должностных статусов участников конфликта;

-длительных, неприязненных, сложных взаимоотношений конфликтующих сторон;

наличия у оппонентов хороших навыков общения и поведения;

отсутствия четких критериев разрешения проблемы.

Реализация выбранного способа урегулирования конфликтов включает в себя раздельные беседы с оппонентами, подготовку к совместному обсуждению какой-то проблемы, совместную работу с оппонентами и фиксацию окончания конфликта. С согласия оппонентов руководитель может вынести проблему на собрание коллектива или совещание экспертов, привлечь к посредничеству неформальных лидеров или друзей оппонентов [22, с.205].

Послеконфликтный период характеризуется переживаниями участников, осмыслением своего поведения. Происходит коррекция самооценок, притязаний, отношения к партнерству. Руководителю в целях снятия послеконфликтного напряжения целесообразно помочь оппонентам осуществить самокритичный анализ происшедшего, чтобы не допустить образования негативных установок в отношениях, предвзятости. Необходим искренний, объективный и конструктивный анализ конфликта с определением перспектив дальнейшего развития взаимодействия. Необходимо контролировать поведение оппонентов и корректировать их поступки с целью нормализации отношений. Сформировавшаяся отрицательная установка может сохраняться определенное время, и человек будет непроизвольно испытывать антипатию к своему бывшему оппоненту, невольно высказывать о нем отрицательное мнение и даже действовать в ущерб ему.

Анализ полученного опыта позволяет руководителю осмыслить свои действия в конфликте, оптимизировать алгоритм деятельности по регулированию конфликтов среди своих подчиненных [15, с.93].

2 АНАЛИЗ КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЙ КОМПАНИИ ООО «ОДИССЕЙ-ШИП-СЕРВИС»

2.1 Общая характеристика компании ООО «Одиссей-шип-сервис»

Компания ООО «Одиссей-шип-сервис» основана в 2000 г. и специализируется на комплексном обслуживании и снабжении морских судов, а также береговом материально-техническом снабжении и оказанию услуг по проверке аварийно - спасательного, противопожарного оборудования.

Компания имеет свои станции для проведения освидетельствования ремонта аварийно-спасательного и противопожарного оборудования, участок по изготовлению штормтрапов, лабораторию по испытанию диэлектрических средств защиты, цех по пошиву спецодежды, флагов, различного вида чехлов и тентов, а также специализированную бригаду для проведения работ по огнезащитной обработке различного рода материалов.

Юридический адрес: г. Владивосток, ул. Калинина, 133

По роду своей деятельности компания тесно сотрудничает с органами Российского Морского Регистра Судоходства, а также с компаниями -производителями как в России так и за рубежом.

Сфера деятельности компании:

1) Поставка и освидетельствование аварийно-спасательного оборудования:

плоты спасательные производства Уфимского завода элостомерных материалов;

плоты спасательные производства КНР «Shanghai Star Rubber Products)) Co., Ltd;

контейнера для спасательных плотов;

гидростатические разобщающие устройства;

пищевые рационы;

вода пакетированная;

пиротехника;

медикаменты;

круги спасательные;

гидротермокостюмы;

буи светящиеся и светодымящиеся.

2) Поставка, зарядка и ремонт противопожарной техники и оборудования:

огнетушители все видов;

огнегасящий состав;

огнезащитные составы;

огнезащитная пропитка материалов;

пожарные щиты и шкафы;

огнестойкие предохранительные пояса;

рукава пожарные;

гайки для пожарных рукавов, стволов и гидрантов;

костюмы пожарного;

гидравлические испытания рукавов.

3) Изготовление швейной продукции:

постельные принадлежности;

спецодежда и защитные средства;

пошив спецодежды с нанесением логотипа;

чехлы и тенты;

флаги государств и МСС;

ветошь.

4) Поставка судовых запасных частей.

5) Поставка лакокрасочной продукции.

6) Изготовление и обслуживание посадочных и лоцманских штормтрапов.

7) Поставка электротехнической продукции.

8) Поставка продуктов питания.

9) Поставка канатной продукции.

ООО «Одиссей-шип-сервис» обладает полной хозяйственной самостоятельностью в вопросах определения формы управления, принятия хозяйственных решений сбыта, установления цен, оплаты труда, распределение чистой прибыли.

Качество менеджмента основных специалистов фирмы находится на достаточно высоком уровне, обеспечивающем выполнение поставленных стратегических задач. Организационная структура ООО «Одиссей-шип-сервис» приведена на рисунке 2.

Организационная структура ООО «Одиссей-шип-сервис»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | Генеральный директор |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| Коммерческий директор |  |  | Главный бухгалтер |
|  |  |  |  |  |  |  |
| Начальник отдела закупа |  | Начальник отдела продаж |  | Бухгалтер |  | Бухгалтер-кассир |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
| Заведующая ателье |  | Менеджеры |  | Водители-экспедиторы |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
| Швейный цех |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

Рисунок 2

Управление всем предприятием осуществляет генеральный директор, который наделен правами единоначалия. Директор распоряжается всеми средствами предприятия, контролирует деятельность подразделений и управляет службами.

Ему подчиняется главный бухгалтер, который ведет всю финансовую отчетность предприятия, отвечает за ее правильность и своевременность, осуществляет анализ финансового состояния предприятия; а также коммерческий директор, который руководит всем производством предприятия, отвечает за весь производственный процесс. Отвечает за своевременное обеспечение необходимыми материалами и средствами.

Правовую основу деятельности составляют различные законодательные и подзаконные акты. Гражданский Кодекс РФ, а также принятый в соответствии с ними Устав. Они определяют наиболее общие правила функционирования предприятия, как субъекта экономической деятельности, обладающего всеми правами юридического лица. Данные нормативно-правовые акты являются, следовательно, основными нормативными актами, регулирующими деятельность предприятия. Во взаимоотношениях с федеральным бюджетом предприятие руководствуется Налоговым Кодексом РФ, а также различными подзаконными нормативными актами Министерства РФ по налогам и сборам.

Взаимоотношения предприятия, как работодателя, с работниками, определяются нормами Трудового Кодекса РФ и постановлениями Министерства здравоохранения и социального развития РФ. Конкретный режим работы персонала определяется штатным расписанием, которое утверждает Генеральный директор. Деятельность руководителей отделов, а также других служащих, занимающих менее ответственные должности, регулируется должностными инструкциями.

Кроме того, на предприятии ведется внутренняя финансовая отчетность, ознакомление с которой позволяет получить более детальное представление о направлениях деятельности, положении и перспективах компании. Однако содержащаяся в ней информация является коммерческой тайной.

В компании «Одиссей-шип-сервис» действует упрощенная система налогообложения. Сущность упрощенной системы налогообложения заключается в том, что уплата ряда налогов налогоплательщиками, перешедшими на упрощенную систему налогообложения, заменяется уплатой единого налога, исчисляемого в порядке, установленном НК РФ.

ООО «Одиссей-шип-сервис» имеет право пользоваться преимуществами упрощенной системы налогообложения, так как главным условием, чтобы перейти на эту систему налогообложения, являлось сумма выручки от реализации, которая не превышала по итогам 9 месяцев 11 млн рублей (без учета налога на добавленную стоимость). Среднесписочная численность работников не превышает 100 человек. Филиалов и представительств компания не имеет.

В соответствии с п.4 ст. 346.11 НК РФ у компании ООО «Одиссей-шип-сервис» сохраняются обязанности:

по ведению кассовых операций;

по представлению статистической отчетности в соответствии с действующим порядком.

по использованию контрольно-кассовых машин при осуществлении денежных расчетов с населением.

Основные показатели деятельности ООО «Одиссей-шип-сервис» и динамика за 2005-2007гг. представлены в таблице 1.

Из данных таблицы 1 следует, что динамика выручки от продаж в 2007 году составила 7106.69 тыс. руб. и ее анализ неравномерности увеличения на 54.57%. Это обусловлено операционным ростом выручки от продаж по сравнению с себестоимостью.

Отрицательным фактором в работе компании является повышения показателя «затрат на 1 рубль реализованной продукции» в 2006 г. на 102.53 но сравнению с 2005 г., но уже в 2007 г. по сравнению с 2005г. показатель «затрат на 1 рубль реализованной продукции» снизился на 96.2%, что является благоприятным фактором в деятельности предприятия.

Таблица 1 — Основные показатели деятельности ООО «Одиссей-шип-сервис» за 2005 – 2007 гг.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2005 г. | 2006 г. | 2007 г. | В % к 2005г |
| 2006 г. | 2007 г. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1. Объем продажи товаров, работ, услуг тыс.руб. | 3158.12 | 4597.66 | 7106.7 | 145.5 | 154.5 |
| 2. Себестоимость реализации, тыс.руб. | 2489.12 | 3716.53 | 5373.8 | 149.3 | 144.5 |
| 3. Затраты на 1 рубль реализованной продукции | 0.79 | 0.81 | 0.76 | 102.5 | 96.2 |
| 4. Среднесписочная численность, чел. | 39 | 40 | 44 | 102.5 | 130.0 |
| 5. Фонд оплаты труда, тыс.руб | 1900 | 2289 | 3250.4 | 112.6 | 133.2 |
| 6. Среднегодовая заработная плата 1 работника, тыс.руб. | 48.71 | 57.23 | 62.50 | 117.5 | 128.3 |
| 7. Среднегодовая стоимость ОПФ, тыс. руб. | 1400 | 1800 | 2263.8 | 128.6 | 125.8 |
| 8. Фондоотдача, руб. | 2.26 | 2.55 | 3.14 | 113.1 | 122.9 |
| 9. Среднегодовая выработка на 1 работающего, тыс. руб. | 80.98 | 114.9 | 136.67 | 141.9 | 118.9 |
| 10. Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб. | 285.9 | 392.6 | 730.50 | 137.3 | 255.5 |
| 11. Чистая прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб. | 200.4 | 343.6 | 609.80 | 171.4 | 177.4 |
| 12. Рентабельность продаж, % (10/1) | 9.05 | 8.53 | 10.27 | 94.25 | 113.5 |
| 13. Общая рентабельность, % | 20,38 | 26,46 | 28,15 | 29,9 | 6,39 |

Фонд оплаты труда на предприятии растет за счет увеличения заработной платы работников. Это создает заинтересованность персонала в результатах своего труда и положительно влияет на социальный климат в коллективе.

Рентабельность продаж в 2006г. по сравнению с 2005г. снизилась, а в 2007г. рентабельность продаж повысилась и составила 10.27 %. Все это является следствием колебания доли прибыли до налогообложения в выручке от продажи работ и услуг ООО «Одиссей шип сервис».

Таким образом, основные экономические показатели работы ООО «Одиссей-шип-сервис» изменялись в рассматриваемом периоде под воздействием как внешних, так и внутренних факторов неравномерно.

Под воздействием, внешних факторов (рост цен на материально технические ресурсы, рост зарплаты, изменения в налоговой системе) себестоимость ООО «Одиссей-шип-сервис» в 2007 в сравнении с 2005 годом возросла на 44.59%, так как в 2007 году произошел рост цен на закупочные материалы.

Что касается, внутренних факторов, то количество работников предприятия в течение 2 лет увеличилось на 13 человек. В 2006 году в сравнение с 2005 годом на 2.5 %, а в 2007 году в сравнение с 2005 годом на 30%, что является положительным фактором в деятельности компании.

По мере насыщения рынка, сбыт , а не производство, будет определять цели компании. В конкурентной борьбе компания должна производить только то, что можно реализовать. Изменение структуры и объема продажной продукции, как фактор увеличения прибыли постепенно уступает место росту качества продукции, как совокупности новых потребительских свойств товара; надежности, эффективности применения, удобству обслуживания по доступной цене.

Таким образом, в целом предприятие работает эффективно. В 2006 г. общая рентабельность составила 26 %, по сравнению с 2005 г. этот показатель вырос на 30 %. Главным образом это вызвано определяющим рентабельность показателем - прибылью. В 2007 г. общая рентабельность составила 28 % при темпе прироста 6 %.

Для того чтобы получить ясную оценку сил предприятия и ситуации на рынке, существует SWOT-анализ [6, с.227].

SWOT-анализ - это определение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды). В качестве силы рассматривается то, что компания делает очень хорошо, либо характеристика, предоставляющая фирме важное преимущество над конкурентами. Слабая сторона - то, что компания делает не очень хорошо (в сравнении с конкурентами), или условия, создающие недостатки.

Таким образом, формируется 4 списка, которые затем удобно расположить в виде матрицы (таблица 2).

Таблица 2 - Матрица SWOT-анализа

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны | Слабые стороны |
| 1. Достаточные финансовые ресурсы2. Устойчивое руководство3. Хорошая репутация у населения и известное имя4. Ценовое преимущество | 1. Неясные стратегии2. Слабый имидж компании3. Недостаточно точные исследования рынка.4. Малые затраты на рекламу |
| Потенциальные возможности | Потенциальные угрозы |
| 1. Выходы на новые рынки или сегменты2. Расширение продуктовой линии3. Снижение входных барьеров в привлекательных рынках4. Возможности увеличения объема продаж | 1. Низкие темпы роста рынка2. Изменение потребностей и предпочтений у покупателей3. Вход конкурентов с низкоценовыми продуктами4. Появление сильных конкурентов |

После построения матрицы SWOT-анализа проанализируем сильные и слабые стороны, угрозы и возможности внешней среды. На пересечении строки и столбца ставится экспертная оценка значимости данного сочетания угроз и сильных сторон, возможностей и сильных сторон и прочее. Если угроза значима для сильных или слабых сторон предприятия, то оценка значимости такого сочетания будет высокой.

Шкала оценок значимости факторов:

очень сильная зависимость - 5 баллов;

сильная - 4 балла

умеренная - 3 балла

слабая - 2 балла

нейтральная - 1 балл

Таким образом, получаем экспертную оценку проблем, возникших на пересечении сильных и слабых сторон предприятия, с угрозами и возможностями внешней среды. Представим эти данные в виде матрицы, которая приведена в таблице 3.

Таблица 3 — Экспертная оценка сильных и слабых сторон, угроз и возможностей внешней среды (баллы)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Сильные стороны | Слабые стороны | Суммарная оценка |
| 1.1 | 1.2 | 1.3 | 2.1 | 2.2 | 2.3 |
| Возможности | 3.1 | 4 | 3 | 1 | 2 | 3 | 4 | 17 |
| 3.2 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 24 |
| 3.3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 20 |
| Угрозы | 4.1 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 24 |
| 4.2 | 3 | 5 | 4 | 5 | 2 | 5 | 24 |
| 4.3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 21 |
| Суммарная оценка | 23 | 25 | 19 | 22 | 19 | 23 |  |

Проведя экспертную оценку сильных и слабых сторон предприятия, можно провести количественную оценку не только сильных и слабых сторон предприятия, но угроз и возможностей (таблица 4).

Такой анализ позволяет, исходя из состояния внешней среды, определить, насколько существенны сильные стороны и слабые, а также насколько важны угрозы и возможности, исходя из состояния внутренней среды. Количественная оценка сильных и слабых сторон позволяет расставить приоритеты и на основе этих приоритетов распределять ресурсы между различными проблемами.

Таблица 4 - Суммарная количественная оценка сильных и слабых сторон, угроз и возможностей внешней среды (баллы)

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны | Слабые стороны |
| 1.1. Установлены стабильные связи с основными потребителями; | 23 | 2.1. Недостаточно точные исследования рынка. | 22 |
| 1.2. Наличие опытного и квалифицированного персонала. | 25 | 2.2. Нехватка оборотного капитала для повышения прибыли. | 19 |
| 1.3. Эффективная система контроля | 19 | 2.3. Нет чёткого стратегического направления развития | 23 |
| Возможности | Угрозы |
| 3.1. Возможности расширения номенклатуры товаров | 17 | 4.1. Экономическая нестабильность (инфляция) | 24 |
| 3.2. Возможности увеличения объема продаж. | 24 | 4.2. Появление сильных конкурентов. | 24 |
| 3.3. Поиск новых рыночных ниш (потребителей). | 20 | 4.3. Изменение потребностей и вкусов покупателей | 21 |

После определения количественных характеристик следует сформулировать возникшие проблемы для каждой комбинации сильных и слабых сторон с угрозами и возможностями. Таким образом, получаем проблемное поле компании (таблица 5).

Таблица 5 - Формулирование проблемного поля в рамках SWOT-матрицы

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  | Сильные стороны | Слабые стороны |
|  |  | 1.1 | 1.2 | 1.3 | 2.1 | 2.2 | 2.3 |
|  | 3.1 | С | Л |  | О | Ч |
| Возможности | 3.2 | А | Б | К |  | М |
|  | 3.3 | И | Я | Б | Ю |
|  | 4.1 | Н |  |  |
| Угрозы | 4.2 | Е | Р |  | У |
|  | 4.3 | Т |  |  |

С - Поддержание качества услуги на высоком уровне;

Л - Поддержание низких цен;

А - Поддержание должного качества и статуса фирмы;

В - Завоевание новых рынков, поиск новых клиентов, использование дилеров и оптовых посредников;

К - Возможность обеспечения квалифицированным персоналом, высоким качеством товара и расширением связей по поставке товара;

И - Улучшение привлекательности продукции для завлечения инвесторов;

Н - Продукция обладает хорошими конкурентными свойствами;

Е - Поиск возможности разработки нового вида услуг;

Р - Повышение финансирования проекта, привлечение финансов различными способами;

Т- Повышение затрат на рекламу, улучшение конкурентной позиции в исследуемой отрасли;

Я - Внедрение программ для повышения квалификации персонала;

О - Завоевание большей доли рынка;

Ч - Выявление потребностей потребителей и удовлетворение их данной области;

М - Введение новых технологий обслуживания клиентов;

Ю - Введение новых стандартов работы на предприятии;

Б - Разработка новой системы маркетинга на предприятии;

У - Повышение конкурентоспособности предприятия за счет корректировки организации работы предприятия, с учетом проведенного исследования относительно потребностей клиентов.

Сформулированные таким образом проблемы могут быть количественно оценены с использованием экспертных оценок сильных и и слабых сторон, угроз и возможностей (таблица 6).

Таблица 6 - Количественная оценка проблем компании

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Проблема | Оценка |
| 1 | 2 | 3 |
| С | Поддержание качества услуги на высоком уровне (4+3) | 7 |
| Л | Поддержание таких же низких цен | 1 |
| А | Поддержание должного качества и статуса фирмы | 5 |
| В | Завоевание новых рынков, поиск новых клиентов, использование дилеров и оптовых посредников | 4 |
| К | Возможность обеспечения квалифицированным персоналом, высоким качеством товара и расширением связей по поставке товара (3+2) | 5 |
| И | Улучшение привлекательности продукции для завлечения инвесторов (3+4) | 7 |
| Н | Продукция обладает хорошими конкурентными свойствами (4+5) | 9 |
| Е | Поиск возможности разработки нового вида услуг (3+5) | 8 |
| Р | Повышение финансирования проекта, привлечение финансов различными способами (5+4+4) | 13 |
| Т | Повышение затрат на рекламу, улучшение конкурентной позиции в исследуемой отрасли (4+4) | 8 |
| Я | Внедрение программ для повышения квалификации персонала (2+5+4+3+5+3) | 22 |
| О | Завоевание большей доли рынка | 3 |
| Ч | Выявление потребностей потребителей и удовлетворение их данной области | 4 |
| М | Введение новых технологий обслуживания клиентов(4+3) | 7 |
| Ю | Введение новых стандартов работы на предприятии(4+4) | 8 |
| Б | Разработка новой системы маркетинга на предприятии(3+3+2+3) | 11 |
| У | Повышение конкурентоспособности предприятия за счет корректировки организации работы предприятия, с учетом проведенного исследования относительно потребностей клиентов. (5+3) | 8 |

Данные таблицы 6 показывают, что ООО «Одиссей-шип-сервис» следует обратить внимание на повышение конкурентоспособности, в результате снижение ценовой политики и за счет корректировки организации работы предприятия, а также на привлечение специалистов для проведения рекламной компании.

В целом, учитывая сильные стороны компании можно сделать вывод, что предприятие является конкурентоспособным и в своей отрасли сможет занять лидирующее положение после применения соответствующих мер (повышение затрат на рекламу, заключение договора на поставку нового вида товара).

**2.2 Анализ персонала ООО «Одиссей-шип-сервис» и эффективность его использования**

Персонал - главная ценность любой организации.

Обеспеченность предприятия кадрами определяется сравнением фактического количества работников по категориям и профессиям с плановой потребностью. Особое внимание уделяется анализу обеспеченности предприятия кадрами наиболее важных профессий. Качественную структуру трудовых ресурсов можно оценить, используя группировки работников по таким признакам, как пол, возраст, стаж работы на предприятии, образование, уровень квалификация и др.

В отчетном году численность трудовых ресурсов увеличилась на 4 человек. Это произошло в результате роста численности рабочих на 4 человек, удельный вес которых, увеличился за год на 0,23% и составил на конец 2007 года 81,43%

Количество руководителей и служащих за год не изменилось и составило в отчетном году 2 человека, но их удельный вес за год снизился на 0,63%. Произошли изменения в удельном весе категории служащих - их доля увеличилась на 0,4% и составила 14,62%, при том, что фактическое их число за год не изменилось и осталось на прежнем уровне - 6 человек.

Возрастная структура трудового персонала ООО «Одиссей-шип-сервис» в 2007 году существенно не поменялась и характеризуется следующими данными (таблица 7):

Таблица 7 - Возрастная структура трудового персонала ООО «Одиссей-шип-сервис», 2006-2007гг.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Категория персонала | Численность, чел. | Удельный вес, % |
|  | 2006 г. | 2007 г. | откл. | 2006 г. | 2007 г. | откл. |
| Всего кадров, | 40 | 44 | 4 | 100.00 | 100.00 | 0.00 |
| в том числе в возрасте: |  |
| - моложе 20 лет | 1 | 1 | 0 | 2,50 | 2,27 | -0,23 |
| - от 21- до 35 лет | 30 | 32 | +2 | 75,00 | 72,73 | -2,27 |
| - от 36 до 50 лет | 7 | 9 | +2 | 17,50 | 20,45 | +2,95 |
| - старше 50 лет | 2 | 2 | 0 | 5,00 | 4,55 | 0,45 |

Таким образом, данные таблицы 5 свидетельствует о том, что в трудовом коллективе ООО «Одиссей-шип-сервис» более 70% в возрасте до 36 лет, что положительно отражается на трудоспособности и производительности труда.

Рисунок 3 - Возрастная структура трудового персонала ООО «Одиссей-шип-сервис», 2006-2007 гг.

Качественный состав кадров анализируется путем изучения данных распределения работников по полу, возрасту, стажу, профессии, тарифным разрядам.

На основании таблицы 8 проведем анализ профессионального уровня состава кадров ООО «Одиссей-шип-сервис».

Таблица 8 - Профессиональный уровень состав кадров ООО «Одиссей-шип-сервис» за 2006-2007 гг.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Категория персонала | Численность, чел. | Удельный вес, % |
|  | 2006 г. | 2007 г. | откл. | 2006 г. | 2007 г. | откл. |
| Всего ППП | 40 | 44 | 4 | 100.00 | 100.00 |  |
| В том числе: |  |  |  |  |  |  |
| с высшим образованием | 18 | 19 | 1 | 45.00 | 43.47 | 1.53 |
| экономическое | 5 | 8 | 3 |  |  |  |
| техническое | 9 | 10 | 1 |  |  |  |
| со средним специальным образованием | 17 | 19 | 2 | 43.9 | 44.29 | 0.38 |
| со средним образованием | 4 | 5 | 1 | 9.00 | 10.27 | 1.27 |
| без образования | 1 | 1 | 0 | 2.09 | 1.97 | 0.12 |

Данные таблицы 8 позволяют сделать вывод о высоком профессиональном уровне магазина «Одиссей-шип-сервис». На предприятии трудилось в 2007 году 19 чел. с высшим образованием, в том числе с экономическим - 8 чел., и с техническим - 10 чел. По сравнению с 2006 годом увеличение в данной категории составило 1 чел., 3 чел, 1 чел. соответственно. Удельный вес сотрудников с высшим образованием составил в 2006 году - 45%, а в 2007 году 43,47%.

Число занятых на предприятии со среднем специальным и среднем образованием в 2006 году составило 17 и 4 чел., в 2007 году - 19 и 5 чел. соответственно. Удельный вес данной категории - 43,9 и 9,% (2006г.) и 44,29 и 10,27%) (2007г.) Без образования на предприятии работает 1 чел. (2%). Изменений за год в данной категории не произошло.

Эффективность использования персонала характеризуется показателями производительности труда. Оценку эффективности использования кадров исследуемой компании дадим по данным таблице 9.

Таблица 9 - Оценка производительности труда персонала ООО «Одиссей-шип-сервис

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2005г. | 2006г. | 2007г. | Темпы прироста в % 2005г. к |
| 2006г. | 2007г. |
| 1. Выручка от реализации продукции, тыс.руб. | 17000 | 21000 | 28000 | 123,53 | 164,71 |
| 2. Среднесписочная численность персонала, чел. | 35 | 40 | 44 | 114,28 | 125,71 |
| 3. Среднегодовой товарооборот на одного работника, тыс.руб. | 485,714 | 525,000 | 636,363 | 108,25 | 131,13 |
| 4. Среднегодовая зарплата одного работника, тыс.руб. | 120,00 | 144,00 | 180,00 | 120,00 | 150,00 |

Проведенные расчеты показали, что за три года каждый работник организации обеспечил компанию товарооборотом дополнительно на 151 тыс. руб. (636,363-485,714), то есть производительность выросла на 31%, при том, как товарооборот - на 64,71%. Однако, темпы роста зарплаты (50%) опережают темпы роста производительности труда (31%), что говорит о превышении денежных расходов, и снижении эффективности использования кадров по совокупности. В данной ситуации с целью более рационального использования персонала необходимо привести темпы роста зарплаты к темпам роста производительности труда.

Таким образом, ООО «Одиссей-шип-сервис» обеспечено квалифицированным персоналом в достаточном объеме, однако следует внести изменения в кадровую политику по вопросам оплаты труда.

**2.3 Анализ конфликтных ситуаций на предприятии ООО «Одиссей-шип-сервис»**

Для анализа конфликтов в компании, а также для оценки психологического климата в коллективе было проведено исследование, в котором принимал участие трудовой коллектив компании - менеджеры, руководители подразделений, рабочий состав.

Методы исследования:

1) Лонгитюдное наблюдение;

2) Психологическое тестирование. Психологическое тестирование сотрудников компании ООО «Одиссей-шип-сервис» проводилось по трем методикам:

А) Тест описания поведения К. Томаса [30, с.146].

Б) Тест «Самоконтроль в общении» [30, с.62]

В) Тест «Твоя конфликтность» [30, с.91]

3) Анкетирование

Первый этап исследования заключался в установлении методом наблюдения мнения о каждом респонденте, его личностных и поведенческих особенностях.

Таблица 10 — Оценка личностных качеств персонала по результатам наблюдения

|  |  |
| --- | --- |
| Испытуемые | Личностные и поведенческие особенности |
| 1 | 2 |
| 1 | Добродушный, спокойный, открытый, общительный человек |
| 2 | Напористый, скрытный, общительный, склонен к конфликтномуповедению |
| 3 | Общительный, немного суетливый, добродушный, веселый, с хорошим чувством юмора |
| 4 | Необщительный, упрямый, скрытный, хорошо знает свое дело, склонен к конфликтному поведению |
| 5 | Любознательный, открытый, всегда поддержит беседу по любому вопросу, в общении легок. |
| 6 | «Себе на уме», общительный, но скрытный, уходит от конфликтов, всегда находит компромисс или оправдание |
| 7 | Неуверенный, застенчивый, мягкотелый, пытается всем угодить |
| 8 | Мягкий, спокойный, общительный, дружелюбный |
| 9 | Резкий, необщительный, склонный к конфликтам |
| 10 | Суетливый, общительный, добродушный, бесконфликтный |
| 11 | Веселый, многословный, немного надоедливый, склонен к созданию конфликтных ситуаций |
| 12 | Не терпеливый, вспыльчивый, общительный, конфликтный |
| 13 | В общении настороженный, застенчивый, говорит только по существу, бесконфликтный |
| 14 | Развязный, говорит с сарказмом, неуместно шутит, склонен кконфликтам |
| 15 | Тихий, спокойный, добродушный, бесконфликтный |

Данные наблюдения свидетельствуют о том, что 6 человек в группе склонны к созданию конфликтных ситуаций: 2 человека из них отличаются резкостью, напористостью в общении, в то же время они общительны, хотя зачастую могут создавать конфликтные ситуации; 2 человека из 6, склонных к конфликтам, также являются общительными людьми, но в тоже время они развязны, многословны, отпускают неуместные шутки - неприятны в общении, что является причиной создания ими конфликтных ситуаций; и двух человек в конфликтной группе отличает необщительность, скрытность, упрямость.

Далее охарактеризуем бесконфликтную группу сотрудников компании, в эту группу в которую входят 9 человек, среди них можно выделить 4 человека, которые отличаются веселым нравом, болтливостью, добродушием, открытостью; 3 человека отличается спокойствием, уравновешенностью, дружелюбием; 2 человека застенчивы, неуверенны в себе, стремящиеся всем угодить.

Таким образом, результаты наблюдения свидетельствуют о том, что в группе 40% людей, способных создавать конфликтные ситуации и 60% бесконфликтные в общении.

Следующим этапом эмпирического исследования было психологическое тестирование сотрудников компании.

Задачи тестирования:

выявить уровень общительности;

определить уровень коммуникативного самоконтроля;

определить стиль конфликтного поведения сотрудников компании.

Вопросы тестов отображены в Приложении Б, В, Г.

Анализ полученных данных показал, что 4 респондента обладают высоким уровнем общительности - эти люди всюду чувствуют себя в своей тарелке, но не всегда доводят дело до конца. 7 человек обладают средним уровнем общительности, их характеризует любопытность, разговорчивость, однако им не достает усидчивости, терпения при столкновении с серьезными проблемами. 4 человека отличатся низким уровнем общительности - они замкнуты, предпочитают одиночество.

Таблица 11 – Анализ результатов тестирования

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Показатели | Общий вывод |
| 1 | 2 | 3 |
|  | Стиль конфликт-ного поведения | Уровень общительности | Самоконтроль в общении (коммуникативный контроль) |
| 1 | Сотрудничество Компромисс | Высокий уровень | Средний уровень | Чрезмерно общителен, способен на сотрудничество, компромисс; искренен, но не сдержан в эмоциональных проявлениях |
| 2 | Соперничество | Средний уровень | Низкий уровень | Весьма общительный, склонен к соперничеству, поведение устойчиво, «неудобен в общении» |
| 3 | Сотрудничество | Нормальная коммуникабель-ность | Высокий уровень | В меру общителен, способен к сотрудничеству, гибко реагирует на изменение коммуникативной ситуации |
| 4 | Избегание | Низкий уровень | Высокий уровень | Необщителен, избегает конфликтов, гибко реагирует на изменение коммуникативной ситуации |
| 5 | Сотрудничество Компромисс | Нормальная коммуникабель-ность | Высокий уровень | В меру общителен, способен к сотрудничеству и компромиссу, гибко реагирует на изменение коммуникативной ситуации |
| 6 | Компромисс Избегание | Средний уровень | Средний уровень | Весьма общителен, склонен к поиску компромисса или избегает конфликты, не всегда сдержан в эмоциональных проявлениях |
| 7 | Приспособление | Низкий уровень | Высокий уровень | Необщительный в конфликтнойситуации старается приспособиться; гибко реагирует на изменение коммуникативной ситуации |
| 8 | Сотрудничество | Нормальная коммуникабель-ность | Высокий уровень | В меру общителен, способен к сотрудничеству, гибко реагирует на изменение коммуникативной ситуации. |
| 9 | Соперничество | Средний уровень | Низкий уровень | Весьма общительный, склонен к соперничеству, поведение устойчиво, «неудобен в общении» |
| 10 | Компромисс Избегание | Высокий уровень | Высокий уровень | Чрезмерно общительный, находит компромисс или избегает конфликта, гибко реагирует на изменение коммуникативной ситуации |
| 11 | Компромисс Избегание | Высокий уровень | Средний уровень | Чрезмерно общителен, находиткомпромисс или избегает конфликта, не всегда сдержан в эмоциях |
| 12 | Соперничество | Средний уровень | Низкий уровень | Весьма общительный, склонен к соперничеству, поведение устойчиво, «неудобен в общении» |
| 1 | 2 | 3 |
| 13 | Сотрудничество | Низкий уровень | Средний уровень | Не общительный, способен к сотрудничеству в конфликтной ситуации; не сдержан в эмоциональных проявлениях |
| 14 | Соперничество | Высокий уровень | Низкий уровень | Чрезмерно общительный, склоненк соперничеству, поведение устойчиво, «неудобен в общении» |
| 15 | Избегание компромисс | Низкий уровень | Высокий уровень | Не общительный, избегает конфликтов или идет на компромисс; гибко реагирует на изменение коммуникативной ситуации |

Рассматривая уровень самоконтроля в общении, приходим к выводу, что большинство сотрудников компании (7 человек) обладают высоким уровнем коммуникативного контроля, они легко входят в любую роль, гибко реагируют на изменение ситуации, в состоянии даже предвидеть впечатление, которое произведут на окружающих. Четыре человека обладают средним уровнем коммуникативного контроля, их отличает искренность, но не сдержанность в эмоциональных проявлениях. У четырех инженеров выявлен низкий уровень самоконтроля в общении, что характеризует их поведение как устойчивое, они не считают нужным изменяться в зависимости от ситуации, некоторые считают их «неудобными в общении».

Анализируя показатели стиля конфликтного поведения у сотрудников компании, мы выявили, что 7 человек предпочитают сотрудничество в конфликтной ситуации, характеризующееся тем, что участники конфликта приходят к альтернативе, удовлетворяющей интересы отдельных сторон. Три человека из них помимо сотрудничества также могут пойти на компромисс в конфликтной ситуации.

Соперничество в конфликте характерно для трех сотрудников, а пять человек предпочитают избегать конфликтов, хотя если этого не удается, 4 человека из них способны пойти на компромисс.

Таким образом, для группы характерен средний уровень общительности, высокий коммуникативный самоконтроль и поиск сотрудничества в конфликтной ситуации.

Последним этапом исследования было интервью, цель которого выявить причины возникновения конфликтных ситуаций в компании, а также условия преодоления конфликтных ситуаций.

Вопросы анкетирования отображены в Приложении Д.

Результаты анкетирования свидетельствуют о том, что 45% конфликтных ситуаций в компании ООО «Одиссей-шип-сервис» возникают в общении с коллегами по работе, 40% конфликтных ситуаций в компании возникают в общении с руководителями, и, соответственно, 15% конфликтных ситуаций возникают в общении с клиентами.

Для анализа конфликтов на предприятии, а также для оценки психологического климата в коллективе было проведено анкетирование персонала.

Основу коллектива составляют работники со стажем в компании от года до 3 лет. Почти столько же работают в компании менее года. В основном это менеджеры. Руководство же имеет более длительный стаж.

Ответы распределились следующим образом (рисунки 5-13).

Рисунок 5 - Ваша должность

Таким образом, основной контингент персонала составляют рабочие (мастера участка ППО/АСС, швейный цех), далее идут служащие - 16%. Руководство составляет наименьшую долю работников.

Рисунок 6 - Довольны ли Вы своей работой

Итак, большинство сотрудников своей работой довольны - это можно оценить положительно. Однако, если человек абсолютно доволен своей работой, это может означать, что он не намерен самосовершенствоваться.

Рисунок 7 - Считаете ли Вы себя конфликтным человеком

80 % работников не считают себя конфликтными людьми. Возможно, такая самооценка была необъективна.

На вопрос: Легко ли Вы находите общий язык с коллегами? Ответы следующие: постоянно натыкаюсь на стену непонимания, всегда нахожу, чаще нет, чаще да. Что примечательно, сотрудники, отнесшие себя к высшему руководству, а также большинство рядовых работников, ответили «Всегда». А вот руководители среднего звена, а также часть служащих испытывают затруднения во взаимопонимании.

На вопрос: Часто ли Вы становитесь участником конфликтных ситуаций. Ответы следующие: моя хата с краю, без меня не обходится, редко, часто.

Таким образом, до высшего руководства конфликты в коллективе доходят редко. Чаще всего вовлеченными оказываются руководители среднего звена (отделов), причем в основном или с рабочими-продавцами, или между собой. Служащие же предпочитают придерживаться нейтралитета, что объяснимо - они самый молодой контингент в компании.

На вопрос: Как часто происходят конфликты? Ответы следующие: каждый день, раз в неделю, два раза в неделю, реже. В большинстве случаев конфликты случаются раз-два в неделю.

Рисунок 8 - Что чаще всего является причиной конфликтов с Вашим участием?

Таким образом, почти 90% работников уверены, что кто-то или не исполняет свои обязанности, или выполняет чужие. Такая ситуация может быть при недостаточном знании сотрудниками своих должностных обязанностей. Однако 70% сотрудников заявляли, что довольны своей работой (рисунок 6), они знают, что следует делать им и их коллегам. Следовательно, обязанности они знают, однако эти обязанности не согласованы между собой.

Работники осознают необходимость изменения, в первую очередь, системы распределения полномочий и ответственности.

Рисунок 13 - Способствуют ли конфликтные ситуации решению текущих проблем компании

Итак, большинство работников убеждены, что возникающие конфликты не способствуют улучшению положения вещей. Однако, несмотря на это количество конфликтов растет.

Анализ частоты возникновения конфликтов в ООО «Одиссей-шип-сервис» отражен в таблице 12.

Таблица 12 - Количество конфликтов в ООО «Одиссей-шип-сервис» в 2005-2007 гг.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Количество конфликтов | Темп прироста, % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Всего: | 58 | 65 | 74 | 12,07 | 13,85 |
| В т.ч. - между администрацией и работниками | 14 | 16 | 17 | 14,29 | 6,25 |
| - между отделами | 37 | 40 | 49 | 8,11 | 22,5 |
| - между администрацией и работниками | 14 | 16 | 17 | 14,29 | 6,25 |
| - между отделами | 37 | 40 | 49 | 8,11 | 22,5 |
| - между работниками | 7 | 9 | 8 | 28,57 | -11,11 |

Таким образом, из таблицы 12 видно, что за последние два года число конфликтов в ООО «Одиссей-шип-сервис» возрастает на 12-13% ежегодно. Главным образом, на это влияют конфликты между отделами - возросли на 8% в 2006 г. и на 22% в 2007 г. Темп роста числа конфликтов работников с администрацией имеет тенденцию к сокращению - 14% в 2006 г. и 6% в 2007 г. Число конфликтов среди работников незначительное - около 8 в год, и в 2007 г. сократилось на 11%.

Динамика роста общего числа конфликтов повторяет динамику роста конфликтов между руководителям. Таким образом, снизив число конфликтов между начальниками отделов можно повлиять на уменьшение общего числа конфликтных ситуаций в компании.

По итогам анкетирования можно сделать вывод, что причинами конфликтов между руководителями отделов являются следующие:

Недостаточно четкое разграничение полномочий, формальный характер матрицы ответственности;

Дублирование функций;

Плохо соблюдается принцип единоначалия.

Это вследствие того, что на предприятии до настоящего времени нет четко проработанных и обязательных для исполнения должностных инструкций, регламентирующих права и обязанности каждого начальника отдела.

В результате неслаженная работа начальников отделов проявляется в неэффективной работе подчиненных, вызывая тем самым сокращение выработки и снижение объемов производства по сравнению с планом.

Таким образом, для изменения сложившейся ситуации необходимо предпринять меры организационного характера.

**3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ПРЕДОТВРАЩЕНИЮ КОНФЛИКТОВ В ООО «ОДИССЕЙ-ШИП-СЕРВИС»**

**3.1 Методический подход к предотвращению конфликтов в ООО «Одиссей-шип-сервис»**

В первую очередь, предлагается разработать для начальников всех отделов четкие должностные инструкции, регламентирующие полномочия и ответственность конкретно каждого. Обеспечить принцип единоначалия, чтобы, например, руководитель одного отдела не вмешивался в работу другого.

Следует выделить отдельные помещения для работы с покупателями и иными деловыми партнерами. Провести систематизацию документов, касающихся клиентов компании, восстановить недостающие, упорядочить базы данных.

Это позволит постепенно сократить число конфликтов, определяющих снижение часовой и дневной выработки.

Следующим этапом должны стать мероприятия по предупреждению новых конфликтных ситуаций.

Управление конфликтом предполагает не только регулирование уже возникшего противостояния, но и создание условий для его предупреждения. Причем наибольшую значимость из двух указанных задач управления имеет профилактика. Именно хорошо поставленная работа по предупреждению конфликтов обеспечивает сокращение их числа и исключение возможности возникновения деструктивных конфликтных ситуаций.

Вся деятельность по предупреждению конфликтов представляет собой одно из конкретных выражений человеческой способности обобщать имеющиеся теоретические и эмпирические данные и на этой основе предсказывать, прогнозировать будущее, распространяя, таким образом, область познанного на еще непознанное. Эта человеческая способность имеет особое значение в управленческой деятельности. Справедливо говорят, что руководить - значит предвидеть.

Профилактика конфликта и представляет такой вид управленческой деятельности, который состоит в заблаговременном распознании, устранении или ослаблении конфликтогенных факторов и ограничении таким путем возможности их возникновения или деструктивного развития в будущем. Успех этой деятельности определяется рядом предпосылок:

1) знанием общих принципов управления социальными организациями, формулируемых современной теорией менеджмента, и умением использовать их для анализа конфликтных ситуаций;

2) уровнем общетеоретических знаний о сущности конфликта, его причинах, видах и этапах развития, которые формулируются конфликтологией;

глубиной анализа на этой общей теоретической основе конкретной предконфликтной ситуации, которая в каждом отдельном случае оказывается уникальной и требующей особого комплекса методов и средств по ее улаживанию;

степенью соответствия избранных методов корректировки сложившейся опасной ситуации ее конкретному содержанию; эта адекватность используемых средств реальной ситуации зависит не только от глубины теоретических знаний возможных участников конфликта, но и от их умения опереться на свой опыт и интуицию.

Из этого следует, что деятельность по предупреждению конфликтов является весьма непростым делом. Поэтому возможности профилактической деятельности не следует переоценивать, хотя ею нельзя и пренебрегать. В целях обеспечения ее эффективности следует ясно видеть те трудности, которые подстерегают на этом пути.

Существует ряд препятствий, снижающих возможность предупреждения конфликтов, направление их развития в конструктивное русло.

Первое препятствие имеет психологическую природу и связано с таким родовым качеством человеческой психологии, которое характеризуется как непреодолимое стремление человека к свободе и независимости. В связи с этим люди воспринимают, как правило, негативно всякие попытки вмешательства в их взаимоотношения, оценивая подобные действия как выражение стремления ограничить их независимость и свободу.

Второе - существование некоторых общепринятых нравственных норм, регулирующих человеческие взаимоотношения. Исходя из них, люди считают свое поведение сугубо личным делом, а вмешательство третьего лица рассматривают как нарушение общепринятых норм нравственности, одной из которых является неприкосновенность личной жизни.

Третье препятствие имеет правовой характер и связано с тем, что в странах с развитыми демократическими традициями некоторые общечеловеческие нормы нравственности приобрели форму правовых норм, охраняющих основные права и свободы личности. Их нарушение в той или иной форме может быть квалифицировано не только как не вполне нравственное, но и как противоправное, тем более, что в ряде стран уже приняты специальные законоположения, запрещающие фирмам вмешиваться в личную жизнь своих сотрудников.

Поэтому успешная деятельность по предупреждению конфликта может вестись только в границах, устанавливаемых: 1) психологическими, 2) нравственными и 3) правовыми требованиями к регулированию человеческих взаимоотношений. Причем такая деятельность становится целесообразной только в том случае, если возникла реальная опасность перерастания личных или групповых взаимоотношений в разрушительные, деструктивные формы, такие, например, как разрыв личных взаимоотношений, распад семьи, развал трудовой группы, межклассовые, межэтнические или межгосударственные столкновения.

Профилактика конфликта представляет собой по своей сути воздействие на те социально- психологические явления, которые могут стать элементами структуры будущего конфликта, на его участников и на используемые ими ресурсы. Поскольку каждый конфликт связан с ущемлением тех или иных потребностей и интересов людей как материальных, так и духовных, начинать его предупреждение следует с его дальних, глубинных предпосылок, с выявления тех причин, которые потенциально содержат в себе возможность конфликта.

В работе по предупреждению конфликта любого вида нельзя надеяться на использование каких-то быстродействующих, чудодейственных средств. Это работа не разовая, а систематическая, повседневная, будничная. Наиболее надежным способом профилактики конфликтов является создание в организации, в коллективе такой нравственно-психологической атмосферы, которая снижает возможность возникновения агрессивных устремлений, ведущих к тяжелому конфликту.

Универсальным способом предотвращения конфликтов является проведение линии на укрепление сотрудничества осуществляемое как на социальном, так и на психологическом уровне.

Поддержание и укрепление сотрудничества, отношений взаимовыручки является центральной проблемой всей тактики предупреждения конфликта. Ее решение носит комплексный характер и включает в себя методы социально-психологического, организационно - управленческого и морально-этического характера.

Важнейшие из социально-психологических методов, ориентированных на корректировку мыслей, чувств и настроений людей, следующие:

1. Метод согласия предполагает проведение мероприятий, нацеленных на вовлечение потенциальных конфликтантов в общее дело, в ходе осуществления которого у возможных противников появляется более или менее широкое поле общих интересов, они лучше узнают друг друга, привыкают сотрудничать, совместно разрешать возникающие проблемы.

2. Метод доброжелательности, или эмпатии, развития способности к сопереживанию и сочувствию другим людям, к пониманию их внутренних состояний предполагает выражение необходимого сочувствия товарищу по работе, партнеру, готовности оказать ему практическое содействие. Этот метод требует исключения из взаимоотношений немотивированной враждебности, агрессивности, невежливости. Использование этого метода особенно важно в кризисных ситуациях, когда выражение сострадания и сочувствия, широкая и оперативная информация о происходящих событиях приобретают особо важное значение.

3. Метод сохранения репутации партнера, уважения к его достоинству. При возникновении любых разногласий, чреватых конфликтом, важнейшим методом предупреждения негативного развития событий является признание достоинства партнера, выражение должного уважения к его личности. Признавая достоинство и авторитет оппонента, мы тем самым стимулируем соответствующее отношение партнера к нашему достоинству и авторитету. Этот метод используется не только в целях предупреждения конфликта, но и при любых формах межличностного общения.

Еще одним действенным инструментом профилактики конфликта является метод взаимного дополнения. Он предполагает опору на такие способности партнера, какими не располагаем мы сами. Так, люди творческие нередко не склонны к монотонной, рутинной, технической работе. Однако для успеха дела нужны и те, и другие. Метод взаимодополнения особенно важен при формировании рабочих групп, которые в этом случае часто оказываются весьма прочными. Нередко прочными оказываются и семьи, при создании которых так или иначе учитываются требования метода дополнения. Учет и умелое использование не только способностей, но и недостатков людей, которые тесно связаны друг с другом, помогают укрепить взаимное доверие и уважение людей, их сотрудничество, а следовательно, помогают избежать конфликтов.

Метод недопущения дискриминации людей требует исключения подчеркивания превосходства одного партнера над другим, а еще лучше — и каких бы то ни было различий между ними. С этой целью в практике управления, особенно в японских фирмах, часто используются элементы уравнительного материального поощрения всех работающих в фирме. Конечно, можно критиковать уравнительный метод распределения как несправедливый, уступающий методу индивидуального вознаграждения. Но с точки зрения профилактики конфликтов уравнительный метод распределения имеет несомненные преимущества, позволяя избежать появления таких негативных эмоций, как чувство зависти, обиды, способных спровоцировать конфликтное противоборство. Поэтому в интересах наращивания антиконфликтного потенциала организации целесообразно делить заслуги и награды на всех, даже если они в значительной части принадлежат кому-то одному. Этот принцип широко применяется в повседневной жизни.

6. Наконец, последний из психологических способов предупреждения конфликтов заимствуется у специалистов по тренировке животных, у дрессировщиков, которые, как известно, всегда поощряют своих воспитанников за хорошо выполненные команды. Этот метод условно может быть назван методом психологического поглаживания. Он предполагает, что настроения людей, их чувства поддаются регулированию, нуждаются в определенной поддержке. Для этого практика выработала много способов, таких, как юбилеи, презентации, различные формы проведения членами трудовых коллективов совместного отдыха. Эти и подобные им мероприятия снимают психологическое напряжение, способствуют эмоциональной разрядке, вызывают позитивные чувства взаимной симпатии, и таким образом, создают нравственно-психологическую атмосферу в организации, затрудняющую возникновение конфликтов.

Обобщая сказанное, следует подчеркнуть, что предотвращению конфликта способствует все, что обеспечивает сохранение нормальных деловых отношений, укрепляет взаимное уважение и доверие.

Общие рекомендации необходимо разработать из анализа причин низкого уровня взаимоотношений в организации из недостатков организации управления. Все эти причины можно свести к следующим:

1) отсутствию ясных должностных инструкций, устанавливающих совокупность обязанностей работников, четко определяющих роль в общегрупповой работе каждого. Тем самым затрудняется возможность точной и объективной оценки выполнения

каждым сотрудником своих служебных обязанностей, чем и создаются условия для конфликтных ситуаций;

2) отсутствию, в связи с этим, у работника полного понимания отведенной ему позиции, предъявляемых к нему требований и преобладанию в его настроениях чувства неуверенности и тревоги;

3) противоречивым, как правило, завышенным ожиданиям поощрения за свою работу, которые часто обусловлены множеством функций, которые сотрудник вынужден выполнять, порою затрачивая на них много сил.

Конечно, эти и им подобные негативные проявления низкого уровня взаимоотношений будут успешно преодолены только при условии, если им будут противопоставлены четкие "правила игры". Причем эти правила должны быть не привнесены извне, а выработаны на месте, усилиями самих сотрудников.

Особое значение на организационно-управленческом уровне имеет создание в коллективах такой обстановки, которая способствует общению, тесному взаимодействию между сотрудниками. Это обеспечивается следующими организационными мероприятиями:

1) многопрофильной, всесторонней подготовкой сотрудников, рассчитанной на то, чтобы каждый работник знал не только свою работу, но и то, как выполняются работы других;

2) созданием такой системы распределения работы, при которой выполнение одной ее части зависит от выполнения другой, и таким образом возникают условия взаимозависимости в деятельности работников;

3) специальным стимулированием взаимодействия сотрудников, их вознаграждением за взаимопомощь;

4) регулярной ротацией, движением кадров, позволяющим сотрудникам полнее понять цели организации, увидев их с разных ступеней служебной лестницы.

Как показывает опыт, линия на развитие сотрудничества имеет значительные преимущества перед альтернативной линией на развитие конкуренции и соперничества между работниками. Современные менеджеры делают главную ставку на развитие линии сотрудничества, хотя и не отрицают полностью значения соревнования и соперничества в деятельности фирм.

Именно на развитие и укрепление сотрудничества нацелены все методы и средства управления не только на социально-психологическом и организационном, но и на морально-этическом уровне.

В целом, система мероприятий по предотвращению конфликтов в ООО «Одиссей-шип-сервис» сводится к следующему:

1) разработка не только для руководителей всех звеньев, но также для рабочих и служащих четких и обязательных для выполнения должностных инструкций;

2) установление и устранение основных причин конфликтов;

3) проведение психологических семинаров и тренингов. Необходимо рассчитать экономическую эффективность предложенных мероприятий.

**3.2 Экономическая эффективность от внедрения предложенных мероприятий**

В результате внедрения предложенных мероприятий будет достигнуто сокращение непроизводительных затрат рабочего времени, что позволит увеличить объемы производства.

По данным менеджеров, потенциальный рост объема продаж для ООО «Одиссей-шип-сервис» составляет на сегодняшний день 10%.

При устранении сдерживающих факторов, в т.ч. конфликтных ситуаций, такой рост может быть достигнут в течение года.

Рассчитаем годовую экономию средств «Одиссей-шип-сервис»:

Эг = Эуп + Эук, (1)

где Эг - годовая экономия денежных средств,

Эуп - экономия условно-постоянных расходов,

Эук - экономия удельных капитальных вложений.

Эуп = ∑уп\* Δq/100%, (2)

где ∑уп - сумма удельно-постоянных расходов, Δ

q - увеличение объема реализации в %.

Условно-постоянные расходы равны 18251,34 тыс. руб. Объем продаж планируется увеличить на 10%:

Эуп = 18251,34 \* 10 % /100 % = 1825,13 тыс. руб.

Эук = 3p\*Δq\* 0,15 /100%, (3)

где Зр - затраты на проведение семинаров по формированию здорового психологического климата в коллективе (ориентировочно 70000 рублей).

Эук = 70000 \* 10 % \* 0,15 /100 % = 1050 руб.

Эг= 1825130+ 1050= 1826180 руб.

Кроме этого, при увеличении объема реализации производительность труда (выработка).

ΔПТ = Эк числ \* 100% / (Чср - Эк числ), (4)

где ΔПТ - прирост производительности труда,

Эк числ - условное высвобождение численности работников,

Чср - среднесписочная численность.

Эк числ = Ст / Фвр, (5)

где Ст - снижение трудоемкости (человеко-часы),

Фвр - годовой эффективный фонд времени одного работника (часы).

Фвр = 2824 часа.

Ст = Чср\* Фвр/q2-Чср\* Фвр/ql (6)

Определим снижение трудоемкости и рост производительности труда на 100000 руб.:

Ст = 116 \* 2824 \* (1 / 47540 - 1 / 52230) = 5 чел-часов.

Эк числ = 5 / 2824 = 0,3 чел.

ΔПТ = 0,3 \* 100% /(116- 0,3) = 2,1%.

Увеличение производительности труда не рассчитывается по охвату работников, а только по среднесписочной численности, поскольку после данного мероприятия изменений в работе сотрудников не предусмотрено - все занимаются своей основной деятельностью, просто в больших объемах.

На сегодняшний день здания, оборудование, численность работников позволяют увеличивать объемы продаж без дополнительного расширения предприятия, поэтому снижение трудоемкости будет обусловлено уменьшением непроизводительных затрат рабочего времени.

Полученные данные сводятся в таблице 13.

Таблица 13 - Экономическая эффективность мероприятий по сокращению количества конфликтов

|  |  |
| --- | --- |
| Содержание мероприятий | Показатели экономической эффективности |
| Экономия численности, чел. | Прирост производи- тельности труда, % | Единовремен-ные затраты, руб. (на проведение семинаров) | Годовой экономичес-кий эффект, руб. |
| Сокращение трудовых конфликтов и формирова-ние хорошего психологи-ческого климата в коллективе | 0,3 | 2,1 | 70000 | 1826180 |

Таким образом, сокращение трудовых конфликтов и формирование хорошего психологического климата в коллективе даст предприятию рост выработки на 2,1%, а также годовую экономию в размере 1826180 руб.

Следовательно, устранение конфликтов и их последующее предупреждение позволит повысить эффективность деятельности предприятия в целом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Данная работа полностью достигла поставленной цели. Было проведено исследование различных аспектов проблемы управления конфликтами, проведен анализ конфликтных ситуаций в ООО «Одиссей-шип-сервис», на основе анкетирования работников, а также предложены мероприятия по предотвращению конфликтов.

Конфликт или столкновение интересов нередко отождествляют с причиной, вызывающей необходимость управления. Факты практики не отвергают этого вывода. Конфликт как организационный процесс представляет собой сложное и динамичное явление. Конфликт может разворачиваться на различных уровнях: на уровне индивида, группы, организации. Для разрешения конфликтов разных уровней используются соответствующие им методы и стили. Для разрешения организационных конфликтов с успехом могут использоваться структурные методы.

Конфликт в организации - это осознанное противоречие между общающимися членами этого коллектива, который сопровождается попытками его решить на фоне эмоциональных отношений.

Объект исследования - ООО «Одиссей-шип-сервис» - компания г. Владивостока. Тенденции развития компании противоречивы. Несмотря на положительные темпы роста общих показателей, наблюдаются отрицательные темпы роста показателей по сравнению с планом. Снижается выработка и как следствие годовой объем производства при наличии огромных потенциалов для роста.

Главной причиной сложившейся ситуации является рост числа конфликтов на предприятии, обусловленный нечетким разграничением полномочий руководящих работников, и, как следствие - неполная отдача от подчиненных.

Для улучшения этой негативной тенденции предлагается провести ряд мер организационного характера, направленных на сплочение коллектива, улучшение общего психологического климата в компании и как следствие -повышения значений всех показателей, определяющих работу фирмы -производительность труда (выработка), объем производства, прибыль, рентабельность. К таким мерам относятся:

1) разработка не только для руководителей всех звеньев, но также для рабочих и служащих четких и обязательных для выполнения должностных инструкций;

установление и устранение основных причин конфликтов;

проведение психологических семинаров и тренингов.

Первые два мероприятия фактически не потребуют финансовых вложений, если не считать незначительных затрат на набор и распечатку инструкций, которыми здесь можно пренебречь. Организация же семинаров и тренингов потребует привлечения специалистов (психологов, конфликтологов), и будет стоить 70000 рублей, исходя из средних цен на услуги данных специалистов.

С учетом затрат, необходимых на организацию семинаров-тренингов по формированию здорового психологического климата в организации (70000 рублей), годовой экономический эффект составит 1826180 руб., выработка должна возрасти на 2,1%. В этом проявляется практическое значение создания системы предотвращения конфликтов в данной компании.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Андреев, В.И. Конфликтология: Искусство спора, ведение переговоров, разрешение конфликтов: учебник / В.И. Андреев - М.: 2005.
2. Анцупов, А.Я. Конфликтология: междисциплинарный подход: учебное пособие / - А.Я. Анцепов, СЛ. Прошанов - М.: 2004.
3. Анцупов, А.Я., Конфликтология: Учебник для вузов / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов - М.: ЮНИТИ, 2005.
4. Асадов, А.Н. Конфликтология: учебное пособие / А.Н. Асадов -Санкт-Петербург.: Издательство СПбГУЭФ, 2003.
5. Большаков, А.Г. Конфликтология организаций / А.Г. Большаков, М.Ю. Несмелова - М.: МЗ Пресс, 2006.
6. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник для вузов / О.С. Виханский, А.И. Наумов - М.: Гардарики, 2005.
7. Гришина, Н.В. Производственные конфликты и их регулирование / Н.В. Гришина - М.: Наука, 2005.
8. Гришина, Н.В. Психология конфликта: учебник / Н.В. Гришина -М.: Наука 2006.
9. Грызунова, Т.В. Межличностный конфликт в сфере управленческой деятельности / Т.В. Грызунова - М.: Изд-во РАУ, 2003.
10. Дмитриев, А.А. Введение в общую теорию конфликта: учебное пособие / А.А.Дмитриев, СВ. Кудрявцев - М.: Прогресс, 2006.
11. Дмитриев, А.В. Конфликтология / А.В. Дмитриев - М.: Дело, 2005.
12. Ежов, С.Н. Управление конфликтом: учебное пособие / СН. Ежов -Владивосток.: ДВГАЭУ, 2001
13. Зайцев, А.К. Социальный конфликт: учебник / А.К. Зайцев - М.: Дело, 2003.
14. Здравомыслов, А.Г. Социология конфликта / А.Г. Здравомыслов - М.: Аспект-пресс, 2005.
15. Ковачик, П.А. Предупреждение и разрешение конфликтов / ПА. Ковачик, Н.Л. Малиева - М.: Ин-т психологии РАН, 2004.
16. Кошелев, А. Н. Конфликты в организации: виды, назначение, способы управления: учебное пособие / А.Н. Кошелев, Н. Н. Иванникова - М.: Альфа-Пресс, 2007.
17. Лавриненко, В. Н. Психология и этика делового общения: Учебник для вузов / В.Н. Лавриненко - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
18. Ликсон, Ч. Конфликт: Семь шагов к миру / Ч. Ликсон - Спб.: Питер, 2007.
19. Линчевский Э.Э. Конфликты в общении и общение в конфликтах / Э.Э. Линчевский - СП б: изд-во Военмеха, 2006.
20. Личневский, Э.Э Контакты и конфликты / Э.Э. Линчевский - М.: Владос-Пресс, 2004.
21. Локутов, С.П. Конфликты в коллективе: причины, управление, минимизация / СП. Локутов - М.: Вентана-Граф, 2003.
22. Мастербук, У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации / У. Мастербук - М.: Дело, 2006.
23. Меньшова, В.Н. Конфликтология / В.Н. Меньшова - Новосибирск: изд-во СибАГС, 2003.
24. Ошуркова, НА. Конфликт в трудовом коллективе и способы их разрешения: учебное издание / НА. Ошуркова - М.: Экономика, 2004.
25. Самоукина, Н.В. Психология профессиональной деятельности / Н.В. Самоукина - СПб.: изд-во СПбГУ, 2003.
26. Тренев, Н.Н. Управление конфликтами: учебник / Н.Н. Тренев - М.: Инфра-М, 2005.
27. Уткин, Э. А. Конфликтология. Теория и практика: учебинк / Э.А. Уткин - М.: Экмос, 2006.
28. Хасан, Б.И. Конструктивная психология конфликта / Б.И. Хасан -СПб.: Питер, 2003.
29. Чумиков, А.Н. Управление конфликтом / А.Н Чумиков - М.: Изд-во МГУ, 2005.
30. Чуреев, В.Д.Практикум по конфликтологии / В.Д. Чуреев - СП б: Питер, 2003. – 400 с.
31. Чюрняк, Т.В. Конфликты в организациях и технологии их разрешения / Т.В. Чюрняк - Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2003. – 120 с.

**Приложение А**

Некоторые приемы разрешения конфликтов (разработаны австралийской организацией по разрешению конфликтов)

Хочу ли я разрешить этот конфликт? (Будь готов разрешить проблему)

Вижу ли я всю картину или только свой уголок? (Смотрите шире)

Каковы нужды и опасения других? (Опишите их объективно)

Каким может быть объективное решение? (Давайте поговорим об этом)

Варианты решения. (Придумайте их как можно больше. Отберите те, которые наиболее соответствуют нуждам всех участников)

Можем ли мы решить это вместе? (Давайте вести дело на равных)

Что я чувствую? (Я чересчур эмоционален? Могу ли я: а) посмотреть на факты; б) дать остыть эмоциям; в) поделиться своими чувствами?)

Что я хочу изменить? (Будь честен. Нападай не на личность, а на проблему. Какие новые возможности открываются передо мной? Смотри на плюсы, а не на минусы)

Как бы я чувствовал себя в их шкуре? (Дай знать, что ты понимаешь их)

Нужен ли нам нейтральный посредник? (Поможет ли это нам лучше понять друг друга и прийти к обоюдоприемлемым решениям?)

Как мы оба можем выиграть? (Ищите решения, учитывающие нужды всех участников).

Памятка для разрешения конфликтов

Для пользования - при анализе проблемы или быстрой проверке применимости определенных навыков к данной ситуации пройдись по проблеме с этой памяткой.

**1.** **«Выиграть/выиграть».**

В чем мои подлинные нужды? И в чем их?

Хочу ли я благоприятного исхода для нас обоих?

**2.** **Творческий подход.**

Какие новые возможности раскрываются этой ситуацией?

Вместо того, чтобы думать, «как это могло быть», вижу ли я новые возможности в том, «что есть»?

**3. Эмпатия.**

Как бы я чувствовал себя на их месте? Что они пытаются сказать? Выслушал ли я их как следует? Знают ли они, что я слышу их?

**4. Оптимальное самоутверждение.**

Что я хочу изменить?

Как я могу сказать им это без обвинений и нападок?

Отражает ли это заявление мои чувства, а не мое мнение о том, кто прав и кто виноват?

(Будь мягким с людьми и жестоким с проблемой).

**5. Совместная власть.**

Не злоупотребляю ли я своей властью? Не делают ли этого они?

Вместо противостояния не можем ли мы сотрудничать?

**6. Как управлять эмоциями.**

Что я чувствую?

Возлагаю ли я на кого-нибудь вину за свои чувства?

Поможет ли это делу, если я расскажу им о том, что я чувствую?

Что я хочу изменить?

Избавился ли я от желания наказать их?

Что я могу сделать, чтобы лучше владеть моими чувствами? (Например, выразить свои чувства на бумаге, поговорить с другом, выколотить матрац.)

**7. Готовность разрешить конфликт.**

Хочу ли я разрешить конфликт? Вызвана ли моя обида:

каким-то все еще болезненным прошлым инцидентом?

какой-то потребностью, в которой я отказываю себе?

- чем-то, что не нравится мне в них, потому что я не хочу признать этого за собой?

**8. Картография конфликта.**

В чем заключается вопрос, проблема или конфликт? Кто его главные участники?

Опишите потребности каждого человека. (То есть: «Какие выраженные или невыраженные интересы могли привести к возникновения проблемы?»; «Каковы преимущества предложенных решений с точки зрения удовлетворения подлинных нужд участников?».)

Опишите тревоги или опасения каждого участника. (То есть: «Какие заботы, опасения и страхи влияют на их поведение?».)

Указывает ли эта карта на какие-то точки совпадений интересов?

Над чем мы должны еще поработать?

**9. Разработка альтернатив.**

Каковы возможности? Не подвергайте их преждевременной оценке. То, что кажется невозможным, может, тем не менее, подать хорошие идеи.

Какие альтернативы удовлетворяют наибольшее количество наших нужд? Будьте изобретательны, попробуйте различные варианты.

**10. Переговоры.**

Чего я хочу добиться? Имейте четкое представление об общем походе, хотя вы можете изменить ваш путь к нему.

Как мы можем добиться справедливого результата - при взаимном выигрыше?

Что они могут дать мне?

Что могу дать им я?

Игнорирую ли я их возражения?

Как могу включить их в свои предложения?

Какие вопросы я хочу включить в соглашение?

Могу ли я включить что-то, позволяющее им сохранить лицо?

**11. Посредничество.**

А. Можем ли мы разрешить это сами или мы нуждаемся в помощи нейтрального третьего лица?

Кто может исполнить эту роль для вас?

Б. Подходит ли мне роль посредника в данной ситуации?

Как я должен подготовить сессию и разъяснить свою роль участникам?

Могу ли я создать атмосферу, в которой люди смогут открыться, найти общий язык и выработать их собственные решения? Что может помочь этому?

**12. Расширение кругозора.**

Вижу ли я картину, а не только свою собственную точку зрения? Какое воздействие может оказать это за пределами нашей непосредственной проблемы? (Например, воздействие на других людей или на группы.)

К чему это может привести в будущем?

**Приложение Б**

Тест № 1 К.У. Томаса

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

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

2. **А** Я стараюсь найти компромиссное решение.

**В** Я пытаюсь уладить дело с учетом всех интересов другого и моих собственных.

3. **А** Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

**В** Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.

4. **А** Я стараюсь найти компромиссное решение.

В иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.

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

**В** Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

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

В Я стараюсь добиться своего.

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

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

8. **А** Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

**В** Я, первым делом, стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы.

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

**В** Я предпринимаю усилия, чтобы достичь своего.

10. **А** Я твердо стремлюсь достичь своего.

**В** Я пытаюсь найти компромиссное решение.

11. **А** Первым делом, я стараюсь ясно определить, в чем состоят все затронутые спорные вопросы.

**В** Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.

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

**В** Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он тоже идет навстречу мне.

13. **А** Я предлагаю среднюю позицию.

**В** Я настаиваю, чтобы было сделано по-моему.

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

**В** Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

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

**В** Я стараюсь сделать так, чтобы избежать напряженности.

**А** Я стараюсь не задеть чувства другого.

**В** Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.

17. **А** Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего.

**В** Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

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

**В** Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.

**А** Первым делом, я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые вопросы и интересы.

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

20. **А** Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.

**В** Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для обеих сторон.

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

**В** Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы и их совместному решению.

22. **А** Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей позицией и точкой зрения другого человека.

**В** Я отстаиваю свои желания.

23. **А** Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

**В** Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

24. **А** Если позиция другого кажется мне очень важной, я постараюсь пойти навстречу его желаниям.

**В** Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.

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

**В** Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

**А** Я предлагаю среднюю позицию.

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

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

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

28. **А** Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

**В** Улаживая ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у другого.

29. **А** Я предлагаю среднюю позицию.

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

30. **А** Я стараюсь не задеть чувства другого.

**В** Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы совместно с другим человеком могли добиться успеха.

Бланк для ответов

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

**Приложение В**

Тест№2 «Самоконтроль в общении»

Мне кажется трудным искусство подражать привычкам других людей.

Я бы, пожалуй, мог свалять дурака, чтобы привлечь внимание или позабавить окружающих.

Из меня мог бы выйти неплохой актер.

Другим людям иногда кажется, что я переживаю что то более глубоко, чем это есть на самом деле.

В компании я редко оказываюсь в центре внимания.

6. В разных ситуациях и в общении с разными людьми я часто веду себя совершенно по-разному.

Я могу отстаивать только то, в чем я искренне убежден.

Чтобы преуспеть в делах и в отношениях с людьми, я стараюсь быть таким, каким меня ожидают видеть.

Я могу быть дружелюбным с людьми, которых я не выношу.

10. Я не всегда такой, каким кажусь.

Подсчет результатов: По 1 баллу начисляется за ответ «Н» на 1, 5 и 7 вопросы и за ответ «В» на все остальные. Подсчитывайте сумму баллов. Если вы искренне отвечали на вопросы, то о вас, по видимому, можно сказать следующее.

**Приложение Г**

Тест№3 «Твоя конфликтность»

1. В общественном транспорте начался спор на повышенных тонах. Твоя реакция:

A) не принимаю участия;

Б) кратко высказываюсь в защиту стороны, которую считаю правой;

B) активно вмешиваюсь, «вызывая огонь на себя».

2. Выступаешь ли ты на собраниях с критикой руководства?

A) нет;

Б) лишь по принципиальным вопросам;

B) критикую по любому поводу не только начальство, но и тех, кто его защищает.

3. Часто ли ты споришь с друзьями?

A) только если они не обидчивы;

Б) лишь по принципиальным вопросам;

B) споры - моя стихия.

4. Ты стоишь в очереди, как реагируешь, если лезут без очереди?

возмущаюсь в душе, но молчу; Б) делаю замечание;

прохожу вперед и начинаю наводить порядок.

5. Дома на обед подали недосоленное блюдо?

не замечаю такой пустяк; Б) сухо сделаю замечание;

выскажусь, не стесняясь в выражениях.

6. На улице, в транспорте наступили на твою ногу?

с возмущением посмотрю на обидчика; Б) сухо сделаю замечание;

выскажусь, не стесняясь в выражениях.

7. Кто-то из близких купил вещь, которая тебе не понравилась. Твое поведение:

A) промолчу;

Б) ограничусь кратким тактичным комментарием;

B) устрою скандал из-за пустой траты денег.

8. Не повезло в лотерее. Как ты это воспринимаешь?

A) постараюсь быть равнодушным, но в душе дам себе слово никогда в ней не участвовать;

Б) не скрою досаду, но отнесусь к происшедшему с юмором, пообещаю взять реванш;

B) билет без выигрыша надолго испортит настроение.

**Приложение Д**

Анкетирование

Ваш стаж работы на данном предприятии?

Ваша должность?

Довольны ли Вы своей работой?

Считаете ли Вы себя конфликтным человеком?

Легко ли Вы находите общий язык с коллегами?

Часто ли Вы становитесь участником конфликтных ситуаций?

Как часто происходят конфликты?

Что чаще всего является причиной конфликтов с Вашим участием?

Что бы Вы хотели изменить в компании?

Способствуют ли конфликтные ситуации решению текущих проблем компании?