# Содержание

1 Функция планирования: понятия и виды. Сущность и содержание стратегического планирования. Как осуществляется функция планирования в вашей организации

2 Управленческие решения: сущность, классификация. Требования, предъявляемые к управленческим решениям. Проанализируйте выполнение требований к управленческим решениям в Вашей организации

3 Конфликты: понятие, виды, причины возникновения. Методы управления конфликтами, их характеристика. Охарактеризуйте виды конфликтов и методы их решения в Вашей организации

4 В торговой организации выявлены нарушения Правил внутреннего трудового распорядка и Правил торговли. Какие методы управления необходимо использовать в данной ситуации для устранения выявленных нарушений? Дайте развернутый обоснованный ответ

Список литературы

# 1 Функция планирования: понятия и виды. Сущность и содержание стратегического планирования. Как осуществляется функция планирования в вашей организации

Планирование, представляя собой сложную и всеобъемлющую форму общественной деятельности, выполняет и такую наиболее значимую функцию, как функция управления. На основе планов, разработанных хозяйствующим субъектом, в дальнейшем реализуются другие функции управления: организация работ, стимулирование (мотивация) задействованного для их выполнения персонала, контроль и анализ результатов и их оценка с точки зрения достижения плановых показателей.

Планирование использует как общенаучные и специфические методы, характерные для других областей знания, так и методы, связанные с особенностями изучаемых планированием явлений (балансовый, нормативный, программно-целевой и др.).

Метод диалектического и исторического материализма как общий метод познания экономических процессов, разработанный основоположниками марксизма, вобрал в себя все лучшие достижения выдающихся мыслителей прошлого. В практике планирования он приобретает особое значение при формулировании стратегических целей и постановке практических задач, соответствующих конкретным историческим условиям.

Благодаря методу абстракции удается улавливать сущность явлений, от сущности одного уровня переходить к сущности более высокого уровня, формулировать категории и закономерности, выражающие эти сущности. Так, из наблюдений за изменениями цен, их динамики, складывающейся под влиянием самых разнообразных факторов, можно прийти к выводу о хаотичности и непредсказуемости этих процессов. Но если отсечь все случайные, порожденные теми или иными внешними причинами колебания, откроется основа цен, определяемая затратами труда, обнаружатся внутренние противоречия цен, обусловленные в конечном счете законом стоимости, через спрос и предложение.

Балансовый метод планирования - это метод, обеспечивающий согласованность, равновесие и пропорциональность развития хозяйствующих субъектов Применение балансового метода объективно обусловлено действием закона планомерного, пропорционального развития экономики. Этот метод заключается в построении системы балансов, представляющих собой таблицы.

Необходимость выбора планового варианта, близкого по своим показателям к оптимальному, заставила обратиться к математическим методам. Экономико-математические методы означают разработку и использование моделей экономического развития, описанных на языке математики. Они позволяют рассматривать большое число вариантов решения хозяйственных задач и выбирать наилучшие по тем или иным критериям.

Большое значение для планирования имеют методы выражения конкретных свойств каждой совокупности в ряде средних и относительных показателей, построения индексов, анализа рядов динамики и распределения, обоснования репрезентативности выборки, оформления таблиц и графиков.

В основе планирования лежат принципы (правила) управления экономикой. Они выступают в качестве исходных методологических основ, определяющих организацию планирования, разработку планов и их реализацию. Основополагающие принципы планирования отражают общие закономерности расширенного воспроизводства, выражают главные черты планового развития экономики, являются коренными, основополагающими положениями в организации планирования. Рассмотрим важнейшие из них.

Функционирование экономики всегда характеризуется органическим взаимодействием централизованного и децентрализованного начал организации экономической жизни.

Основополагающими для процесса планирования являются сквозные цели и задачи. По ним строятся возможные сценарии реализации, в которых выдвигаются различные гипотезы и альтернативные решения. В процессе проработки следует оценить характер взаимодействия целей и задач с тем, чтобы упорядочить их во времени, соизмеряя реальность достижения с экономическими, финансовыми и другими возможностями хозяйствующих субъектов и экономики в целом.

Принцип преемственности - этот принцип обусловливает необходимость начинать работу по планированию с оценки концепции, с выяснения ее природы и исторической перспективы, чтобы понять, в какой мере концепция, признанная для определенного этапа развития оптимальной, воплощает все то полезное, что было когда-либо предложено для развития рассматриваемого хозяйствующего субъекта, и какие получены результаты при реализации этой концепции. Любая концепция является надежной, если она сконструирована с учетом опыта прошлого. Поэтому, прежде всего, необходимо проанализировать концепцию, выявить, какие ее аспекты позаимствованы из прошлого и сохраняют ли они актуальность для рассматриваемого этапа, могут ли они быть использованы без изменения в соответствии с новыми требованиями.

Принцип пропорциональности и сбалансированности.Основной чертой управления народным хозяйством является постоянная сознательно поддерживаемая пропорциональность. Этот принцип планирования вытекает из объективного экономического закона планомерного пропорционального развития общества. Однако надо иметь в виду, что всякая пропорциональность, т.е. гармоничность развития, обязательно требует сбалансированности. Если в планах допускается несбалансированность, это означает, что в них отсутствует и должная пропорциональность развития, имеют место диспропорции. В процессе планирования необходимо изучить состояние соотношений и пропорций. Для каждого хозяйствующего субъекта характерен определенный набор пропорций, который может меняться на разных стадиях развития.

Принцип научной обоснованности. Этот принцип ориентирует плановые органы на совершенствование методологии планирования - как его теоретической базы, так и методов разработки планов. Принцип научности планирования основывается на изучении, познании и сознательном использовании объективных экономических законов, на экономической обоснованности планов.

Принцип научности несовместим с игнорированием реальных экономических условий и предпосылок.

Принцип непрерывности. Пропорциональность должна поддерживаться постоянно и сознательно. Это означает, что необходимо последовательно соблюдать принцип непрерывности планирования и иметь для этого специальный механизм. Таким механизмом является система взаимосвязанных, перспективных, текущих и оперативных (на уровне предприятия) планов. Благодаря их взаимодействию можно постоянно и своевременно реагировать на возникающие отклонения и разрабатывать необходимые меры по преодолению появившихся препятствий.

Принцип основного звена. Речь идет о строго научной процедуре отбора и ранжирования приоритетов, обеспечении их органического встраивания в ход разработки планов, в объективно обусловленные пропорции, нахождение достаточно гибких форм их реализации.

Принцип оптимальности. Способность хозяйствующего субъекта к адаптации основывается на возможности изменений его внутренней структуры, которые в итоге приводят его в соответствие с состоянием внешней среды.

Принцип минимальной достаточности. Сущность этого принципа заключается в том, что на более высоком уровне решаются те проблемы, которые нельзя решить на низших уровнях, т.е. каждый уровень должен решать задачи, выполняемые в рамках его экономической компетенции. Речь идет о качественном изменении форм и содержания планирования применительно к уровням хозяйствования (макро-, мезо-, микроуровни).

Принцип конкурентоспособности. Экономика сегодня качественно иная, вследствие чего меняются правила (принципы) планирования. Теперь перед ним стоят принципиально другие, более сложные задачи. Сейчас уже недостаточно обеспечения экономического роста - в системе приоритетов первенство принадлежит конкурентоспособности. Долговременная конкурентоспособность, определяемая прочностью и устойчивостью позиций в отраслевой, региональной национальной, общемировой системах разделения и кооперации труда, является основным принципом современной экономической стратегии страны и хозяйствующих субъектов.

Стратегическое планирование ставит целью комплексное научное обоснование проблем, с которыми может столкнуться фирма в предстоящем периоде, и на этой основе разработать показатели развития фирмы на плановый период.

Стратегическое планирование осуществляется путем реализации следующих процедур:

Анализ перспектив развития фирмы (выяснение тенденций и факторов, их определяющих, выявление «чрезвычайных ситуаций», которые могут изменить сложившиеся тенденции);

Анализ позиций в конкурентной борьбе (конкурентоспособность продукции фирмы на различных рынках и перспективы фирмы при реализации оптимальных стратегий во всех существующих видах деятельности);

Выбор стратегии в различных видах деятельности, выбор приоритетов и распределение ресурсов;

Анализ направлений диверсификации (оценка недостатков существующего набора видов деятельности и определение новых направлений).

В организации ООО «Флаббер» планирование осуществляется балансовым методом.

Балансовый метод планирования - это метод, обеспечивающий согласованность, равновесие и пропорциональность развития хозяйствующих субъектов Применение балансового метода объективно обусловлено действием закона планомерного, пропорционального развития экономики

Этот метод заключается в построении системы балансов, представляющих собой таблицы.[[1]](#footnote-1)

# 

# 2 Управленческие решения: сущность, классификация. Требования, предъявляемые к управленческим решениям. Проанализируйте выполнение требований к управленческим решениям в Вашей организации

Управление как процесс – это непрерывная цепь принятия и реализации решений.

Под управленческим решением понимается:

Творческий акт субъекта управления, определяющий программу и характер деятельности коллектива по решению назревшей проблемы;

Выбор одного из многих путей действия, который должен обеспечить переход организации от фактического состояния к желаемому.

Существенный признак управленческого решения состоит в том, что оно принимается при наличии назревшей проблемы.

Проблема – это ситуация, когда возникает различие между фактическим и желаемым состоянием системы.

Решения в управлении выполняют следующие роли:

– Направляющую – определяют цели и задачи деятельности;

– Организующую и координирующую – определяют порядок действий и взаимодействия участников;

Обеспечивающую – определяют количество необходимых ресурсов;

Стимулирующую – определяют порядок поощрения участников.

Типы производственных проблем и методы подготовки управленческих решений

Стандартная (или рутинная) проблема – отличается полной ясностью и однозначностью целей, затрат и самих решений. Процедура поиска решений осуществляется на основе заранее выработанных правил и методик. Расчеты одновариантны на основе нормативов. Например, определение потребностей в оборудовании, материала в зависимости от производственной программы.

Хорошо структуризованная проблема – это количественно сформулированные проблемы, в которых существенные зависимости выяснены настолько хорошо, что они могут быть выражены в числах или символах, получающих в итоге числовые оценки. [[2]](#footnote-2)

Для решения данных проблем используются экономико-математические методы.

Например, поиск наилучшей загрузки производственных мощностей, разработка оптимальных режимов технологических процессов.

Слабоструктуризованные проблемы (или смешанные) – содержат как качественные, так и количественные элементы, причем первые – неопределенные - стороны проблемы преобладают.

Подготовка решений осуществляется с помощью методов системного анализа.

Например, создание новых производственных комплексов, техническое перевооружение производства, совершенствование организации управления крупным объектом.

Суждения, опыт, интуиция руководителей, квалифицированных специалистов приобретает решающее значение. Научные методы состоят в правильной организации экспертных опросов, квалифицированной подготовке данных.

Решения также могут быть:

* Запрограммированными
* Незапрограммированными.

Запрограммированные решения - результат реализации определенной последовательности шагов или действий. Число возможных альтернатив ограничено. Руководитель часто программирует решения под ситуации, повторяющиеся с определенной регулярностью. Даже в случае аварии должен быть предварительно разработан план ее ликвидации. В данном случае важно, чтобы обоснование алгоритма данного решения было известно исполнителям.

Незапрограммированные решения требуются в ситуациях новых, внутренне не структурированных.

На практике нет в чистом виде тех или иных задач.

Для того, чтобы выработать какое-либо решение необходимы:

Информация;

Профессиональные знания для работы над проблемой;

Формальные правила для выработки решения.

Для выработки всех решений осуществляются следующие этапы:

Выявление проблемы.

Признаки, по которым можно судить о том, что существуют определенные проблемы, требующие решения, можно выделить в 2 группы:

Принятое и реализованное ранее решение не дает ожидаемого результата (например, невыполнение плановых показателей указывает на наличие проблемы). Данные проблемы могут быть выявлены на любом уровне управления, функциональными подразделениями (плановый отдел, финансовый отдел, технологический отдел и т.д.), т.е. это обязанность руководителей линейных и функциональных служб;

Возникли новые внешние и внутренние условия, которые ведут к изменению цели. Например, продукция на рынке имеет спрос ниже предполагаемого уровня, появились возможности улучшить технологический процесс, конкуренты выпустили новую продукцию и т.д.

Эти проблемы гораздо сложнее и не всегда фирма имеет возможность для систематического анализа изменения условий. Это объясняет необходимость выделения определенных сил в организации, которые должны обеспечить отслеживание действия факторов окружающей среды.[[3]](#footnote-3)

Анализ проблемы и постановка диагноза.

Необходимо определить природу недостатков (причинно-следственные связи). Причины возникновения проблемы могут быть следующими:

Первоначальный план действий был неудовлетворительным;

План действий был оптимальным, но его исполнение оказалось неудовлетворительным;

Существенным образом изменились события как во внешней среде, так и внутри предприятия и текущие действия не отвечают новым требованиям – необходима смена целей.

Поиск вариантов разрешения проблемы.

Прежде всего, выявляются ограничения по различным ресурсам, по системе законодательства. Затем разрабатываются альтернативные варианты на основе следующих подходов:

Изучения прошлого опыта (как своего, так и чужого), литературы, изучения современной деятельности других организаций;

Экспериментирования;

Использования различных методов генерирования идей (мозговой штурм, метод аналогий, морфологический анализ, метод контрольных вопросов и т.д.;

Объявления конкурса на решение проблемы;

Привлечения сторонних организаций.

Очень часто вместо поиска наилучшего решения происходит перебор вариантов только до тех пор, пока не появится такой, который удовлетворяет определенному приемлемому минимальному стандарту. Крайне необходим спектр действительно отличающихся альтернатив, в том числе и рассмотрение возможности бездействия.

Оценка альтернатив и выбор наилучшего решения.

Только после составления списка альтернатив следует переходить к их оценке, т.е. оценить достоинства, недостатки, возможные последствия (положительные и отрицательные). Оценка осуществляется в соответствии с ранее принятыми критериями, как количественного, так и качественного характера (например, социального – улучшение психологического климата в коллективе). При этом используются стоимостные оценки (прибыль), а также экспертные оценки. Широко используется метод бальных оценок. Очень часто выбирается не лучший вариант, а в связи со сложностью проблемы и большими ограничениями – «удовлетворяющий».

Согласование проекта решения

Этот этап необходим для реакции на принимаемое решение различных подразделений, а также более полного выявления всех возможных последствий решения. Для этого:

Составляется перечень подразделений предприятия, на деятельность которых может повлиять это решение;

В подразделениях подготавливаются замечания и предложения по сути решения;

Замечания и предложения рассматриваются в том органе управления, который готовил это решение и если замечания обоснованы – то вносятся коррективы.

Утверждение решения – это одобрение одним лицом или группой лиц, которые имеют на это официальное право, и юридическое закрепление акта принятия решения (подпись документа, выпуск приказа или постановления).

На окончательное рассмотрение и утверждение представляется полная документация, характеризующая ожидаемую эффективность решения.

7. Подготовка решения к реализации (зачастую этому этапу не придается должное значение) – введение промежуточных сроков выполнения отдельных работ до исполнителей и т.д.[[4]](#footnote-4)

# 

# 3 Конфликты: понятие, виды, причины возникновения. Методы управления конфликтами, их характеристика. Охарактеризуйте виды конфликтов и методы их решения в Вашей организации

Конфликт - это столкновение, он возникает там, где сталкиваются разные желания, различные альтернативы и принятие решения затруднено. Конфликты возникают и там, где сталкиваются разные школы, разные манеры поведения, их может питать и желание получить что-то, не подкрепленное соответствующими возможностями.

Чем больше разброс критериев при принятии решений и возможных вариантов этих решений, тем глубже может быть конфликт.

За последние годы о мотивации написано так много, что нет нужды еще раз говорить о том, что собой представляет пирамида потребностей по Маслоу, шкала мотивационных и гигиенических факторов по Херцбергу, не говоря уже о более сложных моделях. На первый взгляд в качестве мотива производственной деятельности и поведения в целом, как правило, недооцениваются психологические потребности. Наиболее ярко выражены такие мотивы, как безопасность, принадлежность к определенному сообществу, престиж, чувство собственного достоинства и самореализация.[[5]](#footnote-5)

Коммуникационный конфликт налицо, когда никто не решается на установление “обратных связей” с руководителем, т.е. никто не обращает внимания шефа на его промахи. Аналогичная ситуация возникает и тогда, когда сотруднику не сигнализируют о том, что его признают и уважают. Кто никогда не слышит слов признания, тот становится неуверенным.

Можно по-разному видеть цели или ведущие к ним пути. Цели всегда находятся в будущем. Их полностью и до конца обосновать никогда не удается. Всегда есть элемент неопределенности. Ставя цели и создавая условия их реализации, мы уже изменяем будущее, пусть даже только в деталях. Руководителям это хорошо известно. Им знакомо чувство бессилия, когда противостоит имеющая большинство оппозиция. Постоянное стремление к новому и невозможность реализовать свои цели постепенно ломают человека.

Управление предприятием - это тоже политика, определяемая теми, кто принимает решения. Коллективное управление и система участия трудового коллектива в управлении производством кое-что видоизменили. Но принцип остался прежним. На предприятии те, кто не может добиться признания своей позиции, имеют гораздо меньше возможностей для того, чтобы придать вес своей оппозиции.

Тем не менее, существует масса возможностей - затормозить развитие, ставить палки в колеса. Конфликт - висит в воздухе. Чаще всего расплачивается за это производство.[[6]](#footnote-6)

Внутриличностный конфликт не соответствует определению, данному выше. Однако, его потенциальные дисфункциональные последствия аналогичным последствиям других типов конфликта. 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 также возникнуть в результате того, что производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями. Например, женщина - руководитель давно планировала в субботу и в воскресенье поехать отдохнуть с мужем, так как ее чрезмерное внимание работе стало плохо сказываться на семейных отношениях. Но в пятницу к ней в кабинет врывается ее непосредственный начальник с какой-то проблемой и настаивает, чтобы она занялась ее решением в выходные дни. Или агент по продаже рассматривает взятку как крайне неэтичный способ взаимодействия, но начальство дает ему понять, что продажа должна состояться, во что бы то ни стало. Многие организации сталкиваются с тем, что некоторые руководители возражают против их перевода в другой город, хотя это сулит им солидное повышение в должности и жаловании. Это особенно часто происходит в семьях, где и муж, и жена занимают руководящую должность или являются специалистами. Внутриличностный конфликт может также являться ответом на рабочую перегрузку или недогрузку. Исследования показывают, что такой внутриличностный конфликт связан с низкой степенью удовлетворенности работой, малой уверенности в себе и организации, а также со стрессом.

Межличностный конфликт, возможно, самый распространенный. В организациях он проявляется по-разному. Чаще всего это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта. Каждый из них считает, что поскольку ресурсы ограничены, он должен убедить вышестоящее начальство выделить эти ресурсы именно ему, а не другому руководителю.

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

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

У всех конфликтов есть несколько причин. Основными причинами конфликта являются ограниченность ресурсов, которые нужно делить, взаимозависимость заданий, различия в целях, различия в представлениях и ценностях, различия в манере поведения, в уровне образования, а также плохие коммуникации.[[7]](#footnote-7)

1. Распределение ресурсов. Даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены. Руководство должно решить, как распределить материалы, людские ресурсы и финансы между различными группами, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации. Выделить большую долю ресурсов какому-то одному руководителю, подчиненному или группе означает, что другие получат меньшую долю от общего количества. Не имеет значения, чего касается это решение: за какой из четырех секретарей закрепить компьютер с программой-редактором, какому факультету университета дать возможность увеличить количество преподавателей, какой руководитель получит дополнительные средства для расширения своего производства или какое подразделение получит приоритет в обработке данных - люди всегда хотят получать не меньше, а больше. Таким образом, необходимость делить ресурсы почти неизбежно ведет к различным видам конфликта.

2. Взаимосвязь задач. Возможность конфликта существует везде, где один человек или группа зависят в выполнении задачи от другого человека или группы. Например, руководитель производственного подразделения может объяснять низкую производительность своих подчиненных неспособностью ремонтной службы достаточно быстро ремонтировать оборудование. Руководитель ремонтной службы, в свою очередь, может винить кадровую службу, что не взяла на работу новых рабочих, в которых нуждались ремонтники. Аналогичным образом, если один из шести инженеров, занятых разработкой новой продукции, не будет работать как следует, другие могут почувствовать, что это отражается на их возможностях выполнять свое собственное задание. Это может привести конфликту между группой и тем инженером который, по их мнению, плохо работает. Поскольку все организации являются системами, состоящих из взаимозависящих элементов, при неадекватной работе одного подразделения или человека взаимозависимость задач может стать причиной конфликта.

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

4. Различия в представлениях и ценностях. Представление о какой-то ситуации зависит от желания достигнуть определенной цели. Вместо того, чтобы объективно оценивать ситуацию, люди могут рассматривать только те взгляды. альтернативы и аспекты ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для их группы и личных потребностей. Эта тенденция была выявлена в исследовании, где руководители отдела сбыта, кадровые службы и службы связи с клиентами попросили решить одну проблему. И каждый считал, что с проблемой может справиться только его функциональное подразделение.

5. Различия в манере поведения и в жизненном опыте. Эти различия также могут увеличить возможность возникновения конфликта. Встречаются люди, которые постоянно проявляют агрессивность и враждебность и которые готовые оспаривать каждое слово. И вот такие ершистые личности создают вокруг себя атмосферу чреватую конфликтом. Исследования показывают, что люди с чертами характера, которые делают их в высшей степени авторитарными, догматичными, безразличными к такому понятию, как самоуважение, скорее вступают в конфликт. Другие исследования показали, что различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и социальных характеристиках уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества между представителями различных подразделений.

6. Неудовлетворительные коммуникации. Плохая передача информации является как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или точки зрения других. Эти проблемы могут возникнуть или усугубляться из-за неспособности руководителя разработать до сведения подчиненных точное описание должностных обязанностей.

Структурные методы разрешения конфликта[[8]](#footnote-8)

1. Разъяснения требований к работе. Одним из лучших методов управления, предотвращающий дисфункциональный конфликт, - разъяснение того, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения.

2. Координарные и интеграционные механизмы. Еще один метод управления конфликтной ситуацией - это применение координационного механизма. Один из самых распространенных механизмов - цепь команд. Если два или более подчиненных имеют разногласия по какому-то вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к их общему начальнику, предлагая ему принять решение, принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчиненный прекрасно знает, чьим решениям он должен подчиняться.

3. Общеорганизационные комплексные цели. Установление общеорганизационных комплексных целей - еще один структурный метод управления структурной ситуацией. Эффективное осуществление этих целей требует совместного усилия двух или более сотрудников, групп или отделов. Идея, которая заложена в эти высшие цели - направит усилия всех участников на достижение общей цели.

4. Структура системы вознаграждений. Вознаграждения можно использовать как метод управления конфликтной ситуацией, оказывая влияние на поведение людей, чтобы избежать дисфункциональных последствий.

Межличностные стили разрешения конфликтов

1. Уклонение. Этот стиль подразумевает, что человек старается уйти от конфликта. Один из способов разрешения конфликта - это не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий, не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями. Тогда не придется приходить в возбужденное состояние, пусть даже и занимаясь решением проблемы.

2. Сглаживание. Этот стиль характеризуется поведением, которое диктуется убеждением, что не стоит сердиться, потому что “мы все - одна счастливая команда, и не следует раскачивать лодку”. “Сглаживатель” старается не выпустить наружу признаки конфликта и ожесточенности, апеллируя к потребности в солидарности.

3. Принуждение. В рамках этого стиля превалируют попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать, не интересуется мнением других.

4. Компромисс. Этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени.

5. Решение проблемы. Данный стиль - признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон.

В организации ООО «Флаббер» чаще всего происходят внутриличностные конфликты между менеджером и администратором. Причиной их служат различия в жизненном опыте, представлениях и ценностях.

Обычно применяется такой стиль разрешения конфликта как компромисс или сглаживание.

# 

# 4 В торговой организации выявлены нарушения Правил внутреннего трудового распорядка и Правил торговли. Какие методы управления необходимо использовать в данной ситуации для устранения выявленных нарушений? Дайте развернутый обоснованный ответ

Пункт 5 ст. 81 ТК, равно как и п. 3 ст. 33 КЗоТ, исключает, по общему правилу, возможность увольнения работника за первое неисполнение им без уважительных причин трудовых обязанностей. Вместе с тем п. 5 ст. 81 ТК существенно отличается от п. 3 ст. 33 КЗоТ.

В соответствии со сложившейся практикой п. 5 ст. 81 ТК говорит о возможности увольнения работника не за систематическое, а за неоднократное, т.е. за повторное, неисполнение трудовых обязанностей. При этом работник должен иметь дисциплинарное, а не какое-либо иное взыскание.

Расторжение трудового договора по п. 5 ст. 81 ТК является дисциплинарным взысканием. Поэтому при расторжении трудового договора по указанному основанию необходимо соблюдать порядок применения дисциплинарных взысканий, предусмотренный ст. 193 ТК.

Согласно ст. 82 ТК увольнение работников, являющихся членами профсоюза, по п. 5 ст. 81 ТК производится с учетом мотивированного мнения выборного профсоюзного органа организации.

Увольнение за нарушение трудовой дисциплины предусматривается действующим законодательством в качестве меры дисциплинарного взыскания (ст. 193 ТК РФ). Причем увольнение за нарушение трудовой дисциплины – крайняя мера. Она применяется, когда виновное неисполнение трудовых обязанностей, возложенных на работника, произошло неоднократно, а примененные к нему меры дисциплинарного воздействия не привели к должным результатам, ввиду чего дальнейшее оставление работника на работе противоречит интересам организации.

Увольнение с работы является правом, а не обязанностью работодателя. Он может за неисполнение трудовых обязанностей применить любую санкцию, определенную трудовым законодательством.

Увольнение по данному основанию допускается лишь в случае, если к работнику ранее применялись меры дисциплинарного воздействия. При этом учитываются лишь взыскания, наложенные на работника в той же организации, из которой его увольняют. Взыскания, наложенные на месте предшествующей работы, при увольнении по п. 5 ст. 81 ТК РФ учету не подлежат.

Уволенные по п. 5 ст. 81 ТК Российской Федерации производится при одновременном наличии следующих условий:

Невыполнение или ненадлежащее выполнение трудовых обязанностей, возложенных на него трудовым договором (контрактом) или правилами внутреннего трудового распорядка. Нельзя уволить работника за проступки, не имеющие отношения к его трудовой деятельности. Отказ от выполнения работы, не входящих в круг трудовых обязанностей работника (кроме случаев обязательного для работников перевода), или от выполнения общественного поручения, не являются нарушением трудовой дисциплины и поэтому не могут служить основанием для увольнения по п. 5 ст. 81 ТК;

Наличие вины в действия работников в форме умысла или неосторожности. Неисполнение трудовых обязанностей по уважительной причине (например, незнание правил техники безопасности и др.) не дает оснований для увольнения;

Неоднократность виновного нарушения, т. е. дисциплинарный проступок не в первый раз, за что к работнику ранее (в течение последнего года) применялись уже меры дисциплинарного и общественного взыскания;

Имеется конкретный виновный проступок перед увольнением, с момента которого не прошло более месяца (ст.193 ТК РФ).

Если дисциплинарное взыскание наложено с нарушением установленного порядка, то такое взыскание не принимается во внимание судом. Если хотя бы одно из условий отсутствует, увольнение по п. 5 ст. 81 ТК считается незаконным.

Бремя доказывания вины лежит на работодателе (ст. 50 ГПК РСФСР).

Согласно ст. 193 ТК РФ, увольнение возможно лишь не позднее месячного срока со дня обнаружения и не позднее 6-месячного срока с момента его совершения.

Кроме того, увольнение по п. 5 ст. 81 ТК законно только в ом случае, когда трудовая обязанность нарушена работником умышленно или по небрежности, а не по уважительным причинам.

В ст. 193 ТК и Правила внутреннего трудового распорядка указывают, что за каждое нарушение трудовой дисциплины может быть применено только одно дисциплинарное взыскание. Поэтому, недопустимо уволить сотрудника за тот виновный проступок, за который работник уже получил дисциплинарное взыскание.

В Постановлении Пленума Верховного Суда РФ “О некоторых вопросах применения судами законодательства при разрешении трудовых споров” от 22 декабря 1992 г. в ред. 1998 г. указано, что если неисполнение или ненадлежащее исполнение по вине работника возложенных на него трудовых обязанностей продолжалось, несмотря на наложение дисциплинарного или общественного взыскания, в том числе и увольнение по п. 3 ст. 33 КЗоТ РФ (п. 5 ст. 81 ТК).

При рассмотрении дел о восстановлении на работе суд устанавливает, в чем конкретно состоит нарушение работником трудовой дисциплины, послужившее поводом к его увольнению, когда и при каких условиях оно имело место.

# Список литературы

1. Бородкин Ф.М. Коряк Н.М. Внимание: конфликт М.: ИНФРА, 2002.-456с.
2. Виханский О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. – М.: Гардарика, 1995. – 416 с.
3. Гуленко В.В. Менеджмент слаженной команды. Соционика и социоанализ для руководителей. – Новосибирск, РИПЭЛ, 2000. –192 с.
4. Конфликт со знаком “плюс” // Бизнес. 2003. - №3,4. -152 с.
5. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2003. – 312 с.
6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело- 2000.-469с.
7. Мескон М.Х. Основы менеджмента.: Пер. с англ. – М.: Дело, 1997. – 704 с.
8. Скотт Дж. Сила ума. Способы разрешения конфликтов. Спб.: Феникс, 2002 – 438с.

1. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело- 2000.-116с. [↑](#footnote-ref-1)
2. Гуленко В.В. Менеджмент слаженной команды. Соционика и социоанализ для руководителей. – Новосибирск, РИПЭЛ, 2000. –37с. [↑](#footnote-ref-2)
3. Мескон М.Х. Основы менеджмента.: Пер. с англ. – М.: Дело, 1997. –263с. [↑](#footnote-ref-3)
4. Виханский О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. – М.: Гардарика, 1995. –224с. [↑](#footnote-ref-4)
5. Конфликт со знаком “плюс” // Бизнес. 2003. - №3,4. -33с. [↑](#footnote-ref-5)
6. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия. Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2003. –97с. [↑](#footnote-ref-6)
7. Бородкин Ф. М. Коряк Н. М. Внимание: конфликт М.: ИНФРА, 2002.-166с. [↑](#footnote-ref-7)
8. Скотт Дж. Сила ума. Способы разрешения конфликтов. Спб.: Феникс, 2002 –241с. [↑](#footnote-ref-8)