МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

УО «БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра организации и управления

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

по дисциплине: **Менеджмент**

на тему: **Разрешение конфликтов на предприятии**

Студент

ФМ, 5-й курс, ЗКТ-1 Е.В.Войсят

Руководитель

ассистент Мороз

МИНСК 2010

**РЕФЕРАТ**

Курсовая работа: 40 с., 7 рис., 8 таб., 8 источников, 5 приложений.

КОНФЛИКТ, МЕТОДЫ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ, ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТА, СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ

**Объект исследования** – коллектив предприятия ООО «Стиль».

**Предмет исследования** – состояние эмоционального напряжения, вызванное внутриличностными и организационными конфликтами в трудовом коллективе.

**Цель работы** – рассмотреть теоретические аспекты конфликтов в организациях и на основе этого разработать практические рекомендации по оптимизации конфликтных ситуаций в коллективе ООО «Стиль».

**Методы исследования**: наблюдение, анализ и обобщение, анкетирование, тестирование.

**Исследования и разработки:** дана оценка основным конфликтным ситуациям ООО «Стиль», разработаны конкретные рекомендации по их разрешению.

**Оценка возможного практического применения:** оценка состояния социально-психологического климата коллектива.

**Актуальность работы:** внедрение рекомендаций по разрешению конфликта приведёт к улучшению социально-психологического климата в коллективе, и, как следствие, к увеличению производительности труда.

Я подтверждаю, что приведённый в работе расчётно-аналитический материал правильно и объективно отражает состояние исследуемого процесса, а все заимствованные из литературы и других источников теоретические, методологические и методические положения и концепции сопровождаются ссылками на их авторов.

**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение……………………………………………………………….4

1 Природа конфликта в организации и методы его разрешения

1.1 Понятие конфликта

1.2 Типы конфликтов

1.3 Причины конфликтов

1.4 Механизм управления конфликтом

1.4.1 Предупреждение деструктивных конфликтов

1.4.2 Управление конфликтной ситуацией

2 Общая характеристика ООО «Стиль»

2.1 Основные направления деятельности

2.2 Организационная структура

2.3 Рынки сбыта продукции

2.4 Конкурентоспособность и перспективы развития ООО «Стиль»

3 Анализ состояния и пути разрешения конфликтов в ООО «Стиль»

3.1 Сущность и причины конфликтов на предприятии

3.2 Рекомендации по оптимизации конфликтов в ООО «Стиль»

Заключение

Список использованных источников

Приложения

**ВВЕДЕНИЕ**

Работа с людьми – это одна из самых сложных, трудных и многогранных форм человеческой деятельности. Но порой она совершенно не берется в расчет, и руководители уделяют основное внимание экономическим показателям и технологическим процессам. Человека же рассматривают просто как рабочую силу, то есть не как цель, а средство выполнения планов, заданий. Это приводит к безынициативности, отчужденности. Однако создать мощную систему мотивов и стимулов, побуждающих всех работников полностью раскрыть свои способности, плодотворно трудиться и наиболее эффективно использовать производственные ресурсы, не представляется возможным без учета психологии человека и социально-психологических закономерностей развития коллектива. Исследования показали, что руководители тратят около 20% своего рабочего времени на разрешение различного рода инцидентов. Но при всем при этом, конфликт способен иметь как разрушительные, так и конструктивные последствия. Поэтому одной из функций менеджера, как человека работающего с людьми, является умение предотвращать возникновение конфликтных ситуаций, сглаживание их последствий, разрешение споров, умение подвести людей из вражды интересов к сотрудничеству и взаимопониманию.

Данная тема на сегодняшний день на предприятиях очень актуальна и интересна, в работе управленца играет важную роль. Для нормального, плодотворного и психологически здорового функционирования организации члены и руководство данной организации должны научиться распознавать конфликт на начальной стадии его зарождения, уметь различать виды и типы конфликтов и в соответствие с этим владеть приёмами и методами разрешения и урегулирования конфликтных ситуаций.

Цель данной курсовой работы – изучить природу возникновения и разработать пути разрешения конфликтной ситуации в трудовом коллективе.

Исходя из поставленной цели, были выделены следующие задачи:

* выявить специфические особенности, функции, причины и типы конфликтных ситуаций в современных организациях (на основе литературных источников);
* дать содержательную характеристику основным стратегиям и методам разрешения конфликтных ситуаций;
* провести анализ типичных конфликтных ситуаций в коллективе организации ООО «Стиль» и на этой основе разработать методические рекомендации по оптимизации аналогичных конфликтных ситуаций.

Вопросы практической части настоящей работы рассмотрены на примере проблем и ситуаций ООО «Стиль». Основное направление деятельности данной организации – производство мягкой мебели. Коллектив : 72человека.

Основными теоретическими и методологическими источниками при написании данной работы служили отечественные и иностранные издания, посвященные управлению персоналом и управлению конфликтами на предприятии.

Практической значимостью данного дипломного проекта является то, что конфликт на предприятии рассматривается через призму человеческих отношений, а также потребностей отдельного члена коллектива и его потребностей в нем.

1 Природа конфликта в организации и методы его разрешения

1.1 Понятие конфликта

Конфликт (от лат. conflictus - ) – противоречие во взглядах и отношениях, столкновение расходящихся, противоположенных интересов, острый спор.

Психологи рассматривают много элементов, составляющих природу возникновения возможности конфликта, но все эти объяснения основаны на том, что все люди различны между собой, они по разному воспринимают ситуацию, в которой оказываются.

Конфликт определяется тем, что сознательное поведение одной из сторон (личность, группа или организация в целом) вызывает расстройство интересов другой стороны.(кнышова)

Большинство ассоциируют конфликт с агрессией, спорами, враждебностью, войной и т.п. В результате бытует мнение, что конфликта по возможности необходимо избегать и немедленно его разрешать, как только он возникает.

Однако следует иметь в виду, что конфликт наряду с проблемами может приносить и пользу организации. В связи с этим менеджеры часто сознательно стимулируют конфликт, чтобы оживить организацию, которая «загнивает». Считается, что если в организации, трудовом коллективе нет конфликтов, то там что-то не в порядке. В жизни не бывает бесконфликтных организаций. Важно, чтобы конфликт не был разрушительным. Если люди избегают конфронтации, то организация не здорова. Поэтому задача менеджера – спроектировать конструктивный, решаемый конфликт, отсюда конфликты – это нормальное явление. Для организации считается здоровым наличие конфликта. И чтобы извлечь выгоду из конфликта, нужна открытая, невраждебная, полная поддержки окружающая среда. Если такие ингредиенты существуют, то организация от конфликтов становится лучше, поскольку разнообразие точек зрения даёт дополнительную информацию, помогает выявить больше альтернатив и проблем.

Чтобы конфликт начал развиваться, необходим инцидент, когда одна из сторон начинает действовать, ущемляя интересы другой. Инцидент может возникнуть как по инициативе субъектов конфликта (оппонентов), так и независимо от их воли и желания, вследствие либо объективных обстоятельств, либо случайности.

В развитии каждого конфликта можно фиксировать возникновение новой конфликтной ситуации, её исчезновение и прекращение инцидента. Любое изменение конфликтной ситуации приведёт к прекращению данного конфликта, а, возможно, и к началу нового. (рисунок 1)

Модель (природа) конфликта

База конфликта (конфликтная ситуация)

Инцидент

Реакция на конфликтную ситуацию

Возможность возрастания конфликта

Наличие конфликта

Управление конфликтом

Функциональные и дисфункци-Тип конфликтаиктной ситуациитной ситуации выделяют три типа конфликтов ()итуации(ь к определённым поступкам и этим наносит коллеональные последствия

Отсутствие конфликта

Нет последствий конфликта

Рисунок 1 – Модель конфликта

Таким образом, конфликт может быть функциональным, полезным для членов трудового коллектива и организации в целом, и дисфункциональным, снижающим производительность труда, личную удовлетворённость и ликвидирующим сотрудничество между членами коллектива.

Результат конфликта в основном зависти от того, насколько эффективно им управляет менеджер. Поэтому нужно знать не только природу, но и типы конфликта.(Кабушкин)

1.2 Типы конфликтов

Существует четыре основных типа конфликтов (рисунок 2).

Типы конфликтов

Внутрилич-ностный конфликт

Межлич-ностный конфликт

Конфликт между личностью и группой

Межгруп-повой конфликт

Рисунок 2 – Основные типы конфликтов

1. Внутриличностный конфликт. Он возникает тогда, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования. Например, заведующий секцией может потребовать, чтобы продавец всё время находился на рабочем месте и «работал» с покупателем. Позже заведующий уже выражает недовольство тем, что продавец тратит слишком много времени на покупателей и не занимается подсортировкой товара.

Внутриличностный конфликт также может возникнуть в результате того, что производственные требования не согласуются с личностными потребностями и ценностями. Например, подчинённый планировал в субботу, в свой выходной, какие-то семейные мероприятия, а начальник в пятницу вечером объявил, что он в связи с производственной необходимостью должен в субботу работать. Внутриличностный конфликт проявляется как ответ на рабочую перегрузку или недогрузку.

2. Межличностный конфликт. Этот тип конфликта, пожалуй, самый распространённый. Чаще всего это борьба руководителя за ограниченные ресурсы, рабочую силу, финансы и т.п. Каждый считает, что если ресурсы ограничены, то он должен убедить вышестоящее начальство выделить их именно ему, а не другому.

Межличностный конфликт может также проявляться и как столкновение личностей, т.е. люди с разными характерами, несовместимыми темпераментами просто не в состоянии ладить друг с другом.

3. Конфликт между личностью и группой. В связи с тем, что производственные группы устанавливают нормы поведения и выработки, бывает так, что ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности. В этом случае возникает конфликт. Другими словами, между личностью и группой появляется конфликт, если эта личность займёт позицию, отличающуюся от позиции группы.

4. Межгрупповой конфликт. Как известно, организации состоят из множества как формальных, так и неформальных групп. Даже в самых лучших организациях между ними могут возникнуть конфликты. (Кабушкин)

С точки зрения причин конфликтной ситуации выделяют три типа конфликтов (таблица 1).(Кнышова)

Таблица 1 – Типы конфликтов с точки зрения причин конфликтной ситуации

|  |  |
| --- | --- |
| Причина конфликтной ситуации | Тип конфликта |
| Стороны конфликта имеют разные цели, т.е. по разному видят желаемое состояние объекта в будущем | Конфликт целей |
| Стороны конфликта расходятся во взглядах, идеях и мыслях по решаемой проблеме | Конфликт познания |
| Стороны конфликта имеют различные чувства и эмоции, лежащие в основе их отношений друг с другом как личностей | Чувственный конфликт |

Кроме того, конфликты классифицируют и по степени проявления: скрытый и открытый.

Скрытые конфликты обычно затрагивают двух человек, которые до поры до времени стараются не показывать вида, что конфликтуют. Но как только у одного из них «сдают» нервы, скрытый конфликт превращается в открытый. Различают также случайные, стихийно возникающие и хронические, а также сознательно провоцируемые конфликты. Как разновидность конфликта выделяют и интриги. Под интригой понимается намеренное нечестное действие, выгодное инициатору, которое вынуждает коллектив или личность к определённым поступкам и этим наносит коллективу и личности ущерб. Интриги, как правило, тщательно продумываются и планируются, имеют свою сюжетную линию. (Кабушкин)

1.3 Причины конфликтов

Каждый конфликт имеет свою причину(источник) возникновения. Причины, порождающие конфликты, можно сгруппировать (рисунок 3).

1. Недостаточная согласованность и противоречивость целей отдельных групп и работников. Чтобы избежать конфликта, необходимо уточнить цели и задачи каждого подразделения и работника, передав соответствующие предписания в устной или письменной форме. Довольно часты столкновения линейного руководства с функциональными службами, обусловленные плохим товароснабжением, неритмичностью поставок, низкой трудовой дисциплиной, способы противоречия которых вытекают из самих недостатков.

2. Устарелость организационной структуры, нечёткое разграничение прав и обязанностей. Следствием этого является двойное или тройное подчинение исполнителей. Естественно выполнить все указания руководителей не хватает ни сил ни времени. Тогда подчинённый вынужден:

а) сам ранжировать поступившие приказы по степени их важности по своему усмотрению;

б) требовать этого от своего непосредственного руководителя;

в) хвататься за всё подряд.

В любом случае конфликтная ситуация налицо. Зреющий конфликт устраняется надлежащим организационным оформлением разделения и кооперации труда, устранением твёрдых нормативов, улучшением порядка делегирования полномочий.

Причины конфликтов

Устарелость оргструктур, нечёткое разграничение прав и обязанностей работников

Ограниченность ресурсов

Неодинаковое отношение к членам трудового коллектива

Противоречие между функциями и видом трудовой деятельности

Недостаточная согласованность и противоречивость целей групп и отдельных личностей

Различия в манере поведения и жизненном опыте

Неопределённость перспектив роста

Неблагоприятные физические условия

Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера

Психологический феномен

Недостаточный уровень профессионализма

Рисунок 3 – Источники возникновения конфликтов

3. Ограниченность ресурсов. Даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены. Руководство решает, как правильно распределить материалы, людские ресурсы, финансы и т.п. между различными группами, чтобы достигнуть целей организации. Выделение большей доли ресурсов одним будет означать недополучение их другими членами коллектива, что вызовет недовольство и при ведёт к различным видам конфликта.

4. Недостаточный уровень профессиональной подготовки. В этом случае возможность конфликта существует из-за неподготовленности подчиненного. В результате ему не доверяют выполнение отдельных видов работ, которые выполняет другой сотрудник. В результате одни работники недогружены работой, а другие перегружены ею.

5. Необоснованное публичное порицание одних и незаслуженная (авансированная) похвала других сотрудников. В результате появляются «доверенные лица» и «любимчики». Такое положение всегда провоцирует конфликт.

6. Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя. Особенно остро проявляется это противоречие, если руководитель склонен к бюрократическим процедурам.

7. Различия в манере поведения и жизненном опыте. Встречаются люди, которые постоянно проявляют агрессивность и враждебность по отношению к другим и готовы оспаривать каждое слово. Такие люди и создают вокруг себя конфликтную ситуацию. Различия в жизненном опыте ценностях образовании, стаже, возрасте и социальных характеристиках уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества между членами трудового коллектива.

8. Неопределенность перспектив роста. Если сотрудник не имеет перспективы роста или сомневается в её существовании, то работает без энтузиазма, а трудовой процесс становиться для него тягостным и бесконечным. В таких условиях вероятность конфликта наиболее очевидна.

9. Неблагоприятные физические условия. Посторонний шум, жара или холод, неудачная планировка рабочего места могут служить причиной конфликта.

10. Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера. Причиной могут быть нетерпимость менеджера к справедливой критике, невнимание к нуждам и заботам подчинённых, публичный «разнос» и т.п.

11. Психологический феномен. Чувство обиды и зависти (у других всё лучше, другие удачливее, счастливее и т.д.).

Рассматривая причины конфликтов, нельзя не учитывать тот факт, что в определённых ситуациях источником возникновения конфликта является сам руководитель. Многие нежелательные конфликты порождаются личностью и действиями самого менеджера, особенно если он склонен вносить в принципиальную борьбу мнений много мелочного и позволяет себе личные выпады, злопамятен и мнителен, не стесняется публично демонстрировать свои симпатии и антипатии.

Причинами конфликта могут быть и беспринципность руководителя, ложное понимание им единоначалия как принципа управления, тщеславие и чванство, резкость и грубость в обращении с подчинёнными.

Многие конфликты обязаны своим происхождением таким руководителям, которые умеют находить лазейки и обходить директивы и нормативные акты, продолжая незаметно всё делать по-своему. Не проявляя должной требовательности к себе, они ставят во главу угла личный интерес и создают вокруг себя атмосферу вседозволенности. Несдержанность менеджера, неспособность правильно оценить ситуацию и найти верный выход и неё, неумение понимать и учитывать образ мыслей и чувствовать других людей порождают конфликт.(Кабушкин)

Так же ученые подразделяют конфликты на: объективноисубъективно обусловленные. Наглядно они отображаются на рисунке 4.

Причины конфликтов

Объективные

Субъективные

Деловые

Личностно-эмоциональные

Конструктивные

Деструктивные

Объективным считается возникновение конфликта в сложной противоречивой ситуации, в которой оказываются люди. Плохие условия труда, нечеткое разделение функций и ответственности – такого рода проблемы относятся к числу конфликтных, т.е. объективно оказываются той почвой, на которой легко возникает напряженная обстановка. Если люди поставлены в такие условия, то независимо от их настроения, характеров, сложившихся в коллективе настроений и призывов к взаимопониманию и сдержанности вероятность возникновения конфликта довольно велика. Устранить конфликты, вызванные такими причинами, можно только изменив объективную ситуацию. В этих случаях конфликт выполняет своего рода сигнальную функцию, указывая на неблагополучие в жизнедеятельности коллектива.

Субъективным будет возникновение конфликта в связи с личностными особенностями конфликтующих, с ситуациями, создающими преграды на пути удовлетворения наших стремлений, желаний интересов. Принятое решение кажется ошибочным, оценка труда неправильной, поведение коллег неприемлемым. (Брасс)

1.4 Механизм управления конфликтом

1.4.1 Предупреждение деструктивных конфликтов

Профилактика, предупреждение деструктивных конфликтов должны быть в постоянном поле зрения администрации организации. Особую роль здесь приобретает деятельность служб управления персоналом, подразделений, отвечающих за формирование систем и организационных структур управления, разработку мотивационной политики, а также методов организации труда. Указанные звенья призваны прорабатывать и держать под постоянным контролем те вопросы организации системы управления, которые могут рассматриваться как методы профилактики конфликтов. [3, с.101]

Э.Э. Линчевский в своей книге «Мастерство управленческого общения» выделяет следующие принципы предотвращения конфликтов в организациях:

*1.Создание условий, препятствующих возникновению и развитию конфликтов:*

* сплочение персонала: целеустремлённость, избавление от бездельников;
* забота о справедливости;
* упорядочение распределения материальных ресурсов;
* полная и достоверная информация;
* неукоснительное соблюдение достигнутых договорённостей, принятых решений.

*2. Ориентация на принципы:*

* объективность и уступчивость;
* ясность и доброжелательность;
* дистанция и самообладание. [11, с.141]

1.4.2 Управление конфликтной ситуацией

Существуют несколько эффективных способов управления конфликтной ситуацией. Их можно разделить на две категории: структурные и межличностные.

Как мы уже говорили, руководителям не следует считать причиной конфликтных ситуаций простое различие в характерах. Конечно, это различие может явиться причиной конфликта в каком-то конкретном случае, но оно — лишь один из факторов, которые могут вызвать конфликт. Руководитель должен начать с анализа фактических причин, а затем использовать соответствующую методику. Уменьшить возможность конфликта можно, применяя методики разрешения конфликта.

#### Структурные методы

ЧЕТЫРЕ СТРУКТУРНЫХ МЕТОДА РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТА — это разъяснение требований к работе, использование координационных и интеграционных механизмов, установление общеорганизационных комплексных целей и использование системы вознаграждений.

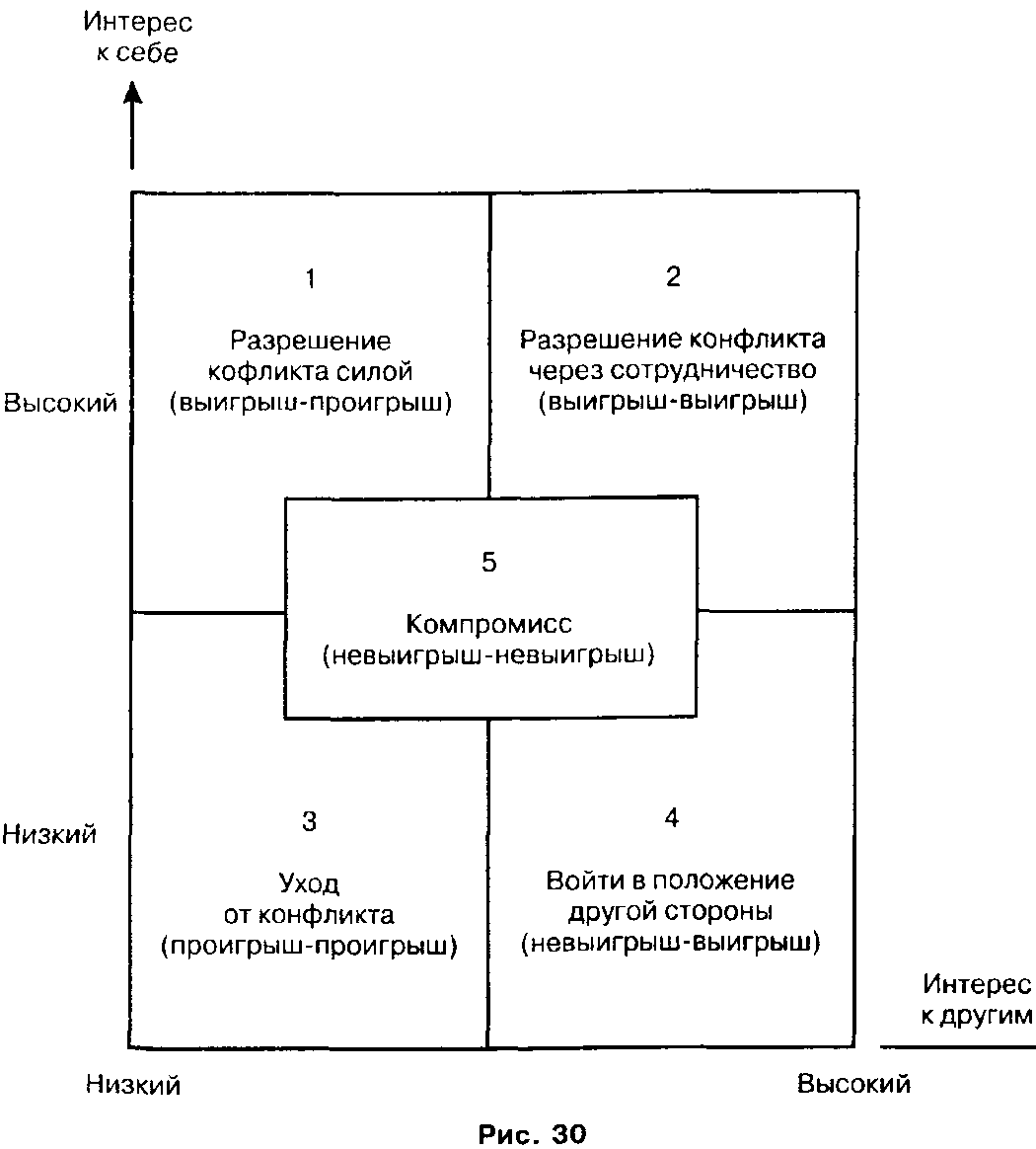
РАЗЪЯСНЕНИЕ ТРЕБОВАНИЙ К РАБОТЕ. Одним из лучших методов управления, предотвращающих дисфункциональный конфликт, — разъяснение того, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника в подразделения. Здесь должны быть упомянуты такие параметры как уровень результатов, который должен быть достигнут, кто предоставляет и кто получает различную информацию, система полномочий и ответственности, а также четко определены политика, процедуры и правила. Причем, руководитель уясняет все эти вопросы не для себя, а с тем, чтобы его подчиненные хорошо поняли, чего ждут от них в каждой данной ситуации.

Координационные и интеграционные механизмы. Один из самых распространенных механизмов - цепь команд. В управлении конфликтной ситуацией очень полезны средства интеграции, такие как управленческая иерархия, использование служб, осуществляющих связь между функциями, целевые группы. Исследования показали, что организации, которые поддерживали нужный для них уровень интеграции, добились большей эффективности, чем те, которые не сделали этого.

ОБЩЕОРГАНИЗАЦИОННЫЕ КОМПЛЕКСНЫЕ ЦЕЛИ. Установление общеорганизационных комплексных целей — еще один структурный метод управления конфликтной ситуацией. Эффективное осуществление этих целей требует совместных усилий двух или более сотрудников, групп или отделов. Идея, которая заложена в эти высшие цели — направить усилия всех участников на достижение общей цели.

СТРУКТУРА СИСТЕМЫ ВОЗНАГРАЖДЕНИЙ. Вознаграждения можно использовать как метод управления конфликтной ситуацией, оказывая влияние на поведение людей, чтобы избежать дисфункциональных последствий. Люди, которые вносят свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе. Не менее важно, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп.(Мескон)

Межличностные стили разрешения конфликтов (рис.30):



• уклонение (зона 3);

• сглаживание (зона 4);

• принуждение (зона 1);

• через сотрудничество и решение проблемы (зона 2);

• через поиск компромисса (зона 5). (Большаков)

Избегание - это реакция на конфликт, при которой человек игнорирует (фактически отрицает), само наличие конфликта, считает, что разногласий нет и, поэтому воздерживается от споров, дискуссий, возражений другой стороне, не уступая и не настаивая на своем. Другими словами, человек стремится дистанцироваться от ситуации. Причины избегания: проблемы на самом деле может не быть; проблема есть, но она настолько незначительна, что не стоит обращать на нее внимание; у меня много других проблем, более важных, чем эта; я не смогу решить эту проблему; все это бесполезно и ни к чему не приведет; возможность проигрыша; я не люблю конфликтных ситуаций; это очень неприятная для меня ситуация; со временем все образуется; боюсь, что меня будут прямо связывать с этой проблемой или с участниками конфликта.

Приспособление - стиль поведения в конфликте, при котором сторона частично или полностью отказывается от удовлетворения своих интересов, то есть идет «капитуляция» другой стороне. Приспосабливающаяся сторона готова уступить, пренебрегая собственными интересами, соглашается на требования и претензии противостоящей стороны. Причины приспособления: у меня есть более важные интересы; мне дорого общение с этим человеком, поэтому не хочу его обижать; не хочу углубления конфликта; стремление сделать «жест доброй воли»; стремление избавиться от конфликта; ни одному из основных принципов (ценностей) не угрожает опасность; правота на стороне противника; приспособление сейчас поможет мне в будущем. Кроме того, многие из причин избегания конфликта применимы к пассивному и активному приспособлению, намеренному желанию умиротворить противника или просто «сдаться».

Конкуренция - стили поведения, характеризующийся высокой степенью настойчивости в удовлетворении собственных интересов, отсутствия уступчивости в удовлетворении интересов других партнеров. При этом для стороны, демонстрирующей данное поведение, наибольший интерес представляет результат и совершенно не важно какими останутся у нее отношения с другими участниками конфликта. Конкуренция не обязательно ведет к насилию, а в некоторых случаях стимулирует талант. Причины конкуренции: недоверие к другим, особенно к тем, кто проявляет заинтересованность; недооценка сил другой стороны; правила поведения, принятые в данной среде; восприятие поведения другого человека как оскорбительное; честная игра в рамках закона и правил.

Компромисс - обе стороны до некоторой степени идут на взаимные уступки, другими словами, из общего груза каждая сторона берет на себя часть меньше той, которую она определила для себя первоначально. Если же это касается одной стороны, то это не компромисс, а уступка. Однако, это неустойчивое состояние, развитие которого может вызвать необходимость дальнейших компромиссов. Результат компромисса - различная степень удовлетворенности и неудовлетворенности всех сторон. В конфликте принципов компромисс, как правило, не возможен. Причины компромисса: переговоры в тупике, компромисс - единственный выход; лучше договориться до чего-нибудь, чем ни до чего не договориться; передышка для дальнейшей концентрации ресурсов; компромисс дает выигрыш в другом; проигрыш обойдется дешевле выигрыша.

Сотрудничество - в отличие от компромисса дает возможность стопроцентного удовлетворения интересов партнеров, обеспечивает плодотворные выгодные взаимоотношения в будущем и, поэтому, является наиболее эффективным. Однако, этот подход требует большого напряжения или, творческих способностей, фантазии и концентрации других ресурсов, занимает много времени так как подразумевает, что интересы одной стороны не будут удовлетворены, если не будут удовлетворены интересы другой стороны.

Разработано немало рекомендаций, касающихся различных аспектов поведения людей в конфликтных ситуациях, выбора соответствующих стратегий поведения и средств разрешения конфликта, а также управления им. .[31 с. 124](Фишер)

2 Общая характеристика ООО «Стиль»

2.1 Основные направления деятельности

Общество с ограниченной ответственностью «Стиль» образовано в 1997 г, является коммерческой организацией, образованной в соответствии с законодательством РБ, на основании решения общего собрания учредителей .

В системе рыночного хозяйства для ООО «Стиль» непосредственной целью деятельности является получение прибыли. Все издержки, возникающие в процессе функционирования, ООО «Стиль» включает в себестоимость. Состав затрат, включаемых в себестоимость, определяется нормативными актами.

Основными видами деятельности общества являются изготовление, перетяжка и продажа мягкой мебели.

По количественным параметрам ООО «Стиль» является малым предприятием (малый бизнес), т. к. общество не превышает 100 человек.

В настоящее время на предприятии работают 71 человек.

Классификация персонала по должности:

а) генеральный директор -1 человек;

б) технологи – 3 человека;

в) экономист – 1 человек;

г) главный бухгалтер – 1 человек;

д) бухгалтер – 2 человека;

е) швеи – 6 человек;

ж) закройщицы – 2 человека;

з) столяры – 10 человек;

и) обивщики – 18 человек;

к) водители – 3 человека;

л) разнорабочие – 20 человек;

м) сторожа – 2 человека;

н) уборщицы – 2 человека.

Можно отметить, что на ООО «Стиль» присутствует текучесть кадров. Основная её часть приходится на разнорабочих. Также она проявлялась во время кризиса 2009-2010 гг. Потребность в кадрах удовлетворяется путем дачи объявления и уже потом, на основе собеседования и выявления наилучшего, выбирается специалист на ту или иную работу.

На территории предприятия находятся производственные здания, которые включают:

* столярный цех;
* обойный цех;
* цех по раскройке и пошиву изделий;
* поролонный цех;
* складские помещения;
* офисное здание;
* гаражи;
* цеха по обработке древесины.

Сырьё и материалы закупаются как самостоятельно (ткани, фурнитура, комплектующие, поролон), так и поставляются согласно заключённым договорам(древесина).

Ассортимент выпускаемой продукции включает:

* тахты«Дина», «Лера», «Милана», «Карина», «Ксюша», «Лиза»;
* кровать «Надежда»;
* диван-кровать «Сати»;
* тахты «Галина - 1» и «Галина»;
* серии мебели «Анжелика», «Анастасия», «Янина», «Юлия», «Александра» ;
* угловой диван «Натали»;
* банкетка.

Расширение номенклатуры изделий ведется как за счет новых моделей, так и за счет усложнения отделок поверхностей готовой продукции.

Каждый покупатель имеет согласованный ассортимент производимой продукции. Номенклатура продукции постоянно обновляется. Ежемесячно за 5 дней до формирования плана производства, покупатель представляет заявку на выпуск продукции в номенклатуре и с указанием сроков ее отгрузки. Но, к сожалению, предприятие не может избежать остатков готовой продукции на складах.

Предприятие делает ставку на качественную и недорогую мебель для людей со средним достатком. Благодаря наличию собственных цехов по обработке древесины, а также небольшому размеру самого предприятия, ведётся постоянный контроль за технологическим процессом производства продукции.

2.2 Организационная структура

Эффективность управления предприятием во многом определяется типом организационной структуры.

Эта структура тесно связана не только с целями организации, но и со всеми происходящими в ней процессами. Она выражает целостность, взаимосвязь элементов в системе управления организацией. Организационная структура ООО «Стиль» характеризуется рядом свойств:

– структура осуществляет интеграцию вертикального, горизонтального, профессионально-квалификационного и функционального разделения труда. Так, именно организационная структура объединяет деятельность управляющих всех уровней и сотрудников разных профессий;

– организационная структура отражает технологию деятельности фирмы и процесса управления ею;

– структура выражает определенную субординацию органов управления организацией, отношения власти и подчиненности. Эти отношения закрепляются в регламентирующих документах: уставах, положениях, должностных инструкциях. Такие документы определяют функции каждого органа управления, разделение прав и обязанностей.

К основным характеристикам организационных структур относятся сложность, формализация и централизация.

Организационная структура ООО «Стиль» не особо сложна (количество структурных элементов невысоко), так как предприятие является малым, однако степень разделения труда высока и имеет несколько уровней.

ООО «Стиль» является высоко формальной организацией, так как функционирует с максимумом стандартных предписаний, с большим количеством правил и процедур (диктовка работникам, что они могут делать и каким образом).

Централизация дает ответ на вопрос о том, где в структуре управления сосредоточены основные права по принятию решений. В ООО «Стиль» степень централизации высокая. Главные проблемы здесь решаются высшим управляющим (директор).

Для ОАО «Большой Гостиный Двор» характерна функциональная организационная структура, которая строится на принципе разделения управленческого труда. Функциональные связи обеспечивают специализацию управленческой деятельности, что позволяет решать сложные многоцелевые задачи. Функциональная организационная структура состоит в том, что руководитель (директор предприятия) осуществляет свою деятельность на принципах единоначалия, но для обеспечения необходимой компетентности управленческих решений при руководителе работают ведущие специалисты в определенных областях. Специалистами являются главный бухгалтер, экономист, технологи производства. Они выступают в качестве помощников руководителя по отдельным функциям управления, но решения принимает руководитель. Функциональная структура управления чаще всего характеризуется работниками предприятия как неоправданно сложная, иерархическая и бюрократическая (механистическая). Специалисты считают, что при всей ее сложности структура не имеет многих звеньев, необходимых для управления процессами рыночных преобразований. Однако преимуществом этой структуры является повышение качества принимаемых решений и соблюдение принципа единоначалия.

В рамках функциональной структуры управления администрация ООО «Стиль» реализует административно-управленческие методы управления персоналом предприятия, основанные на прямом, оперативном воздействии на управляемый объект и основаны на авторитете власти руководителя, его полномочиях и правах управления отдавать распоряжения; на принципе обязательного и точного их выполнения подчиненными, исполнителями. Принятие решений руководителем предполагает глубокие знания, полное, достоверное представление о состоянии объекта, понимание последствий принимаемых решений и отдаваемых распоряжений.

Административно-управленческие методы имеют свое функциональное назначение, не противоречат экономическим и другим методам управления, дополняют их, так как любое административное решение (распоряжение) выступает комплексным проявлением практического использования закономерностей развития объекта управления в сочетании с умением руководителя пользоваться предоставляемыми полномочиями.

Директор

Экономист

Главный бухгалтер

Технологи

Бухгалтер

Бухгалтер

Швеи

Закройщицы

Столяры

Обойщики

Водители

Разнорабочие

Сторожа

Уборщицы

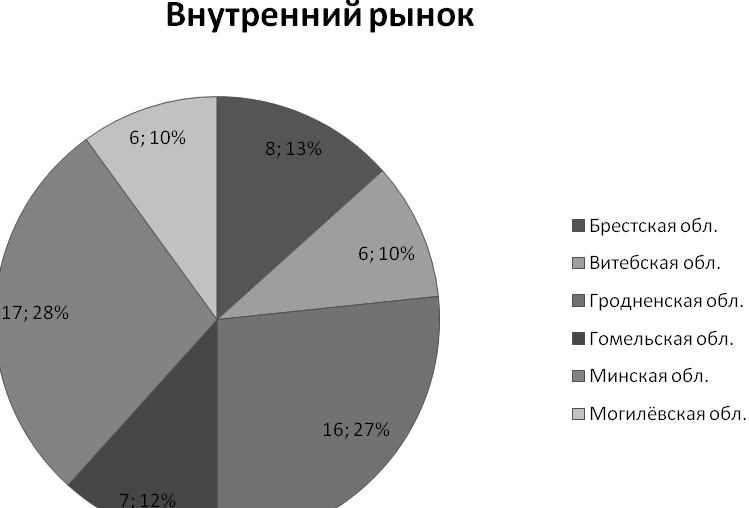
2.3 Рынки сбыта продукции

Прошедший 2009 год был очень напряженным – сложная финансовая ситуация на мировом рынке, постоянное колебание курсов валют, паника и падение спроса на основных потребительских рынках. Дыхание кризиса заставило о многом задуматься и работать эффективнее всех участников бизнеса.

Несмотря на всю сложность и нестабильность работы в 2009 году, анализ основных показателей деятельности ООО «Стиль» показывает, что предприятие удерживает позиции на основных рынках сбыта, имея, однако и отрицательные показатели деятельности.

Структура рынка сбыта выглядит следующим образом – 90% продукции реализовалось в Республике Беларусь и 10% поставлялось на экспорт.

Внутренний рынок составляет:



Предприятие имеет свой фирменный магазин, который находится в городе Минске.

География экспорта мебели ООО «Стиль» в 2009 году представлена 4-мя странами:

* РФ – 85%;
* Украина – 5%;
* Польша – 3%;
* Литва – 2%.

Поставка продукции на внешний рынок производиться без сертификации системы менеджмента и качества. Сертификация изделий, поставляемых на внутренний рынок, осуществляется в соответствии с требованиями Госстандарта.

Таким образом, несмотря на значительное падение продаж по всем основным регионам, предприятие все же смогло сохранить свое присутствие практически на всех основных рынках. Хотя прошедший год дался нелегко. Падение покупательского спроса на рынке привело к работе в сложном режиме постоянной нехватки денежных средств: с одной стороны, для планового выпуска продукции требовалось выполнение бесперебойных поставок сырья и материалов, с другой стороны, возрастала дебиторская задолженность наших клиентов.

Исходя из сложившейся экономической ситуации и всех происходящих изменений на рынке, в течение первого полугодия ООО «Стиль» неоднократно пересматривало ценовую политику, условия работы с партнерами, проводились различные акции по стимулированию сбыта и др. С целью оптимизации работы и совершенствования процедуры взаимодействия с нашими партнерами в новом году проведен ряд изменений в структуре предприятия. Также, для поиска новых рынков сбыта, предприятие постоянно принимает участие в различных выставках, где заключает договора с новыми заказчиками.

2.4 Конкурентоспособность и перспективы развития ООО «Стиль»

Конкурентоспособность предприятия включает комплекс экономических характеристик, определяющих его положение на отраслевом рынке.

Основными конкурентами ООО «Стиль» на внутреннем рынке являются:

* ЗАО «Пинскдрев»;
* Лидская мебельная фабрика;
* ОАО «Молодечномебель»;
* ООО «Минский мебельный центр» т.д.

Обеспечение конкурентоспособности предприятия осуществляется постоянным совершенствованием производственно-сбытовой деятельности.

Важным показателем конкурентоспособности товаров ООО «Стиль» являются:

* низкая стоимость эксплуатационных расходов;
* высокое качество продукции (предприятие имеет собственные цеха по обработке древесины, что позволяет отслеживать качество заготовок, благодаря современным швейным машинам можно обрабатывать любые ткани с высокой точностью и т.д.);
* невысокий уровень цен (цены на продукцию варьируются соответственно типу ткани; снизить уровень цен позволяет наличие производств по обработке древесины и т.д.);
* быстрые сроки поставки (на складах в наличии всегда есть та или иная продукция, также имеется собственный транспорт для поставок);
* постоянные каналы сбыта (предприятие заключает долгосрочные договора с предприятиями, реализующими мебель);
* высокий уровень сервиса (на всю продукцию предоставляется гарантия 1 год и 3 года сервисного обслуживания,);
* быстрое реагирование на изменяющиеся потребности рынка (изменение ассортимента, модификации, дизайна);
* действует система скидок для пенсионеров, инвалидов, участников ВОВ;
* ведение активной рекламной компании (участие в различных выставках, создание собственного сайта).

Сохранение позиций в условиях возрастающей конкуренции требует осуществления систематических мер по дальнейшему обновлению ассортимента, улучшению качества, снижению себестоимости готовой продукции. Этому будет способствовать введение за счет собственных средств здания отделки мебели с укомплектованием необходимым оборудованием. Кроме того, на предприятии будет продолжаться модернизация и обновление оборудования.

Концепция стратегического планирования для ООО «Стиль» – это концепция эффективного управления предприятием, обеспечивающая ему долгосрочное существование на рынке торговых услуг. Она служит основой формирования бизнес-плана.

Стратегическое планирование обеспечивает гибкость деятельности предприятия, необходимую для достижения целей в изменяющейся среде рынка торговых услуг.

Важным направлением стратегического развития является увеличение рынков сбыта, поиск новых поставщиков сырья и материалов. В плане на 2011 год предполагается увеличить удельный вес поставок на экспортный рынок до 15% от объема производства. Также строятся новые здания под складские помещения, новый цех для обивщиков, планируется повышение квалификации работников.

3 Анализ состояния и пути разрешения конфликтов в ООО «Стиль»

3.1 Сущность и причины конфликтов на предприятии

В первую очередь я выяснила, ведется ли фиксация конфликтов на предприятии в каких-либо документах. После того, как обнаружилось, что как таковой фиксации в документах не имеется, анализ проводился путем включенного наблюдении в естественные условия.

Методы управления персоналом в ООО «Стиль» построены на прямом, оперативном воздействии на управляемый объект и основаны на авторитете власти руководителя, его полномочиях и правах управления отдавать распоряжения; на принципе обязательного и точного их выполнения подчиненными, исполнителями. Возникающие столкновения в области трудовых правоотношений часто включает столкновение интересов, что может привести к развитию трудового конфликта.

Конфликты, имеющие место в коллективе ООО «Стиль», характерны для многих предприятий.

Рассмотрим состояние социально-психологического климата в коллективе предприятия. Психологический климат обычно рассматривается как атмосфера, которая создается в коллективе, или как настрой. Для оценки психологического климата экипажа воспользуемся тестом (Приложение 1). [12, с.159]

В этом тесте-анкете надо сначала прочитать каждое утверждение слева, затем – справа и дать оценку по шкале +3 +2 +1 0 -1 -2 -3.

Эти оценки означают: +3 – свойство, указанное слева, проявляется всегда; +2 – свойство, указанное слева, проявляется в большинстве случаев; +1 – свойство, указанное слева, проявляется нередко; 0 – свойства, указанные справа и слева, проявляются в одинаковой степени (или не проявляются достаточно ясно); -1 – свойство, указанное справа, проявляется достаточно заметно; -2 – свойство, указанное справа, проявляется в большинстве случаев; -3 – свойство, указанное справа, проявляется всегда. Обработка результатов теста: 1) сложить все положительные баллы; 2) сложить все отрицательные баллы; 3) из большей суммы вычесть меньшую; 4) полученный результат разделить на 10.

Положительные значения конечных показаний соответствуют благоприятному, а отрицательные – неблагоприятному психологическому климату. Если у большей части коллектива преобладают отрицательные значения теста, то психологический климат неблагоприятен, и наоборот.

Вот какие результаты мы получили по итогам обработки соответствующих анкет, распространенных среди членов организации (табл. 2):

**Таблица 2.** Характеристика психологического климата в коллективе предприятия

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***Позитивные характеристики*** | Баллы | ***Негативные характеристики*** |
| 1.Преобладает добрый, жизнерадостный тон настроения | +0,2 | 1.Преобладает подавленное настроение |
| 2.Доброжелательность во взаимоотношениях, взаимные симпатии | -1,2 | 2.Конфликтность в отношениях, агрессивность, антипатия |
| 3.Членам коллектива нравится быть вместе | +0,3 | 3.Члены коллектива не любят совместную работу |
| 4.Успех и неудачи товарищей вызывают сопереживание | -1,8 | 4.Успехи вызывают зависть, неудачи – злорадство |
| 5.Члены коллектива с уважением относятся друг к другу | +0,4 | 5.Каждый нетерпим к мнению сослуживца |
| 6.Один за всех, все за одного | -2.2 | 6.Каждый сам за себя |
| 7.Чувство гордости за коллектив | +0,5 | 7.Равнодушие друг к другу |
| 8.Каждый активен и энергичен | +1,5 | 8.Каждый инертен и пассивен |
| 9.Совместные дела всех увлекают | +0,3 | 9.Коллектив невозможно поднять на совместное дело |
| 10.В коллективе справедливо относятся друг к другу | -1,2 | 10.Коллектив распадается на привилегированных и отверженных |

Создание хорошего психологического климата в коллективе является необходимым условием эффективной совместной деятельности работников.

Эффективная совместная деятельность работников организации, как это видно из полученной оценки психологического климата, свидетельствует о наличии в трудовом коллективе таких качеств как зависть, недоверие друг к другу и даже агрессивность.

Отмечу, что в организации создан отрицательный психологический климат, способствующий развитию конфликтов.

Результаты анонимного опроса общественного мнения в организации дали нам следующие результаты (табл.5):

**Таблица 5.** Перемены в коллективе предприятия

|  |  |
| --- | --- |
| ***Какие перемены Вы отмечаете за последнее время в нашем коллективе?*** | Да (%) |
| 1.улучшилась психологическая обстановка | 8 |
| 2.увеличилась зарплата | 30 |
| 3.улучшилась организация труда | 35 |
| 4.мне хочется работать | 15 |

Данные свидетельствуют о неблагополучных тенденциях: обстановка для 2/3 коллектива ухудшается, большинство трудится в связи с необходимостью, а не потому, что работа им нравится.

В процессе деятельности ООО «Стиль» ежедневно возникает большое количество разногласий, которые перерастают в конфликты. По длительности протекания возникают кратковременные, а иногда и затяжные конфликты, связанные с высокими нравственно-психологическими травмами.

Как показал первичный анализ по управлению конфликтами в ООО «Стиль», директор стремится решить возникающие конфликты с помощью компромисса, и часто достаточно успешно. На первый взгляд ситуация в плане разрешения конфликтов выглядит положительно. Но наблюдение показало, что в коллективе существуют недомолвки между директором и подчиненными. Коллектив предприятия считает, что директор принимает неверные решения в плане распределения фонда оплаты труда, премий, не поощряет инициативу работников и не отмечает отличившихся.

Директор чувствует возникшую напряженность, старается быть более открытым и лояльным по отношению к трудовому коллективу, вызывая тем самым еще большее недоверие с его стороны.

Таким образом, анализ показал, что директор справляется с периодически возникающими открытыми конфликтами, но в коллективе также существует скрытый конфликт, который накаляет социально-психологический климат в коллективе, снижает результативность труда и является деструктивным фактором в деятельности предприятия.

Также мною был применен метод тестирования, в рамках которого применялись две методики: диагностики предрасположенности личности к конфликтному поведению К. Томаса и диагностики самооценки мотивации одобрения Д. Марлоу и Д. Крауна.

1. методика диагностики предрасположенности личности к конфликтному поведению.

В своем подходе к изучению конфликтных явлений К. Томас делал акцент не только на разрешение конфликтов, а на управление ими. В соответствии с этим, К. Томас считает нужным сконцентрировать внимание на том, какие формы поведения в конфликтных ситуациях характерны для людей, какие из них являются более продуктивными или деструктивными, каким образом, возможно, стимулировать продуктивное поведение.

Для описания типов поведения людей в конфликтных ситуациях К. Томас применяет двухмерную модель регулирования конфликтов, основополагающими измерениями в которой являются кооперация, связанная с вниманием человека к интересам других людей, вовлеченных в конфликт, и напористость, для которой характерен акцент на защите собственных интересов. Соответственно этим двум основным измерениям К. Томас выделяет следующие способы урегулирования конфликтов: конкуренции (соревнования), приспособления, компромисс, избегание, сотрудничество.

В своем опроснике по выявлению типичных форм поведения К. Томас описывает каждый из пяти перечисленных возможных вариантов двенадцатью суждениями о поведении индивида в конфликтной ситуации. В различных ситуациях они сгруппированы в 30 пар, в каждой из которых респонденту предлагается выбрать то суждение, которое является наиболее типичным для характеристики его поведения.

2. методика диагностики самооценки мотивации одобрения Д. Марлоу и Д. Крауна.

Методика диагностики самооценки мотивации одобрения используется для оценки правдивости высказываний испытуемых. Чем выше итоговый показатель «мотивация одобрения» по шкале получают респонденты, тем выше у них готовность представить себя перед другими как полностью соответствующего социальным нормам. Низкие показатели могут свидетельствовать как о непринятии традиционных норм, так и об излишней требовательности к себе.

Для изучения стратегии поведения, которые используют члены данного трудового коллектива, был применен тест описания приведения К. Томаса. В результате было установлено, что респонденты используют в своей деятельности практически все стратегии поведения. Но наибольшее количество баллов у большинства респондентов приходится на тактику избегания, ухода от конфликта, а также приспособления, и по пять респондентов выбрали тактику компромисса и соперничества. Наименьшее количество баллов набрала тактика сотрудничества. (Приложение).

Полученные данные позволили предположить, что использование тактики избегания может быть вызвано потребностью в признании, стремлением соответствовать одобряемому авторитетом образцу поведения. В связи с этим респондентам был предложен тест Д. Марлоу и Д. Крауна «диагностики самооценки мотивации одобрения (Приложение 9).

Результаты этого теста (Приложение) свидетельствуют о довольно высокой потребности в одобрении у большинства респондентов.

По итогам экспериментального исследования можно сказать, что высокая потребность в одобрении у членов данного коллектива ведет к формированию у них избегательной тактики поведения в конфликтной ситуации, что в свою очередь ведет к накоплению негативных эмоций, взаимных негативных оценок, неспособности отстоять свое мнение, что отражается на социально-психологическом климате коллектива.

Поскольку члены коллектива действуют одновременно в нескольких системных отношениях, возникающие в организации конфликты следует классифицировать по типу функциональных систем. Рассмотрю ниже наиболее характерные для ООО «Стиль».

Организационно-технологические конфликты возникают, с одной стороны, вследствие рассогласованности формальных организационных начал, например, когда руководство организации нарушает ранее принятые и согласованные с трудовым коллективом правила и нормы (изменение режима работы и технологии производства, неудовлетворительное состояние рабочих мест). С другой стороны, в результате реального поведения членов трудового коллектива (прогулы, опоздания, нарушение графика работы).

Также следует отметить конфликты в административно-управленческой системе. Непосредственно с функционированием административно-управленческой системы связаны следующие виды конфликтов:

1) внутренние конфликты в административно-управленческом аппарате;

2) конфликты между центральной администрацией и руководителями отдельных подразделений;

3) конфликты между администрацией и профсоюзами;

4) конфликты между администрацией и основной массой работников.

Такие конфликты могут быть вызваны следующими причинами: экономическими; организационно-технологическими; невыполнением руководством своих обещаний; сокрытием от работников реального состояния дел и планов на будущее; реконструкцией организации без учета интересов работников; увольнением работников без основания и учета их интересов; нарушением трудового законодательства со стороны руководства.

Проанализировав деятельность исследуемого предприятия, я пришла к выводу, что на предприятии существует незначительная, но все же текучесть кадров (коэффициент текучести на ООО «Стиль» в 2008 году составил 0,04%, а 2009 году – 0,15%, следовательно, за исследуемый период текучесть на предприятии возросла на 0,11%, то есть в 3,75 раз).

Это вызвано разными причинами, в том числе среди этих причин преобладает финансовый кризис, который привёл к снижению заработка в связи с простоями.

Существует проблема невозможности совмещения работы и учебы для студентов. На своем примере я столкнулась с тем, что обучение не поощряется и ему не способствуют. Редко идут навстречу тем, кому необходимо отпроситься на сессию или экзамены. Зачастую студента ставят перед выбором: либо учеба, либо работа. Возникают проблемы, часто переходящие в конфликтные ситуации вплоть до увольнения.

Нередко члены организации вступают в конфликт друг с другом, единство действий становится менее возможным.

Принимаемые администрацией решения нередко свидетельствуют о полном игнорировании интересов персонала, жестком авторитаризме, нарушении правовых и этических норм. Невнятность проводимой кадровой политики, ее противоречивость существенно сужают возможности использования кадрового потенциала.

Большинство сотрудников на предприятии не довольны заработной платой, так как не понимают существующую систему оплаты труда: система должна быть гибкой, должна носить мотивирующий характер, стимулировать работников на достижение целей предприятия, а главное, понятной для сотрудников.

Согласно моим наблюдениям, основными причинами возникновения конфликтов в ООО «Стиль» являются причины: обусловленные трудовым процессом; вызванные психологическими особенностями человеческих взаимоотношений; причины, коренящиеся в личностном своеобразии членов коллектива.

Во-первых, конфликты вызываются факторами, препятствующими достижению людьми основных целей трудовой деятельности – выполнению производственного задания (например, выполнение плана продаж). Такими факторами в ООО «Стиль» могут быть:

1. непосредственная технологическая взаимосвязь работников, когда действия одного из них влияют (в данном случае негативно) на эффективность действий другого (закройщица вырезала деталь на 2 см меньше, и швея не может пошить чехол; швея сделала шов неправильно, и обивщик не может натянуть чехол на короб и т.д.);
2. перенос проблем, решение которых должно было бы идти по вертикали, в горизонтальный уровень отношений (так, нехватка оборудования, инструментов нередко приводит к конфликтам между рядовыми работниками, хотя решать эту проблему должны вовсе не они, а их руководители);
3. невыполнение функциональных обязанностей в системе «руководства – подчинения» (например, руководитель не обеспечивает надлежащие условия для успешной деятельности подчиненных или наоборот, подчиненные не выполняют соответствующие требования руководителя).

Во-вторых, конфликты в ООО «Стиль» вызываются факторами, препятствующими достижению людьми вторичных целей трудовой деятельности – достаточно высокого заработка, благоприятных условий труда и отдыха. К этой группе факторов относятся:

1. взаимосвязь людей, при которой достижение целей одним из них зависит и от других членов коллектива (к примеру, при распределении премии по цеху учитывается, достигнуты ли плановые показатели, она зависит от работы всего коллектива секции);
2. нерешенность ряда организационных вопросов «по вертикали» (т.е. руководством), следствием чего может явиться обострение отношений между людьми (например, из-за условий труда), располагающимися на организационной горизонтали;
3. функциональные нарушения в системе «руководства – подчинения», препятствующие достижению личных целей, как руководителем, так и подчиненными (например, безответственность подчиненных ведет к производственным потерям, вследствие чего страдают не только их интересы, но и престиж руководителя).

В-третьих, возникающие в ходе реализации трудовой деятельности конфликты нередко порождены несоответствием поступков человека принятым в его коллективе нормам и жизненным ценностям.

Допустим, стремление человека больше заработать обусловлено более интенсивным трудом, который может войти в противоречие с групповым стандартом производственной выработки. Другая похожая конфликтогенная причина: ролевые несоответствия в системе отношений «руководства – подчинения», когда, например, имеет место несовпадение распространенных в коллективе ожиданий относительно поведения людей, занимающих определенные служебные должности («играющих роли»), с их реальными действиями.

Существует также группа межличностных конфликтов, вызванных психологическими особенностями человеческих отношений. Наиболее яркий пример такого рода особенностей – взаимные симпатии и антипатии людей, ведущие к их совместимости или несовместимости.

Фактор «симпатия – антипатия» может касаться не только двух или несколько большего числа людей, но и иметь более серьезные последствия для всего коллектива. Нередко разного рода кадровые назначения в ООО «Стиль» имеют своей основой именно этот принцип («свой – не свой»). В свою очередь, несправедливость в должностных назначениях, как правило, имеет следствием обострение межличностных отношений (иногда скрытое, порой явное).

Есть еще две причины конфликтогенного свойства, родственных только что приведенной:

1. неблагоприятная психологическая обстановка в коллективе или атмосфера нетерпимости (она вызвана образованием противостоящих группировок, культурными, этническими различиями людей, действиями руководителя);
2. плохая психологическая коммуникация (то есть люди не понимают, не учитывают намерения, состояния друг друга, не считаются с потребностями каждого).

Есть несколько соотношений, основных балансов, сознательное или несознательное нарушение которых провоцирует конфликт на предприятии ООО «Стиль» в целом:

– баланс ролей на разных уровнях взаимоотношений между работниками;

– баланс взаимозависимости в решениях и действиях (некоторые работники считают свою зависимость от начальника большей, чем они могут допустить, это служит причиной конфликтного поведения с их стороны(дневной заработок обивщиков или закройщиц зависит от того, что им даст в работу их начальник));

– баланс взаимных услуг (одна из закройщиц вышла во время своего отпуска подменить другую, та же не отработала день за её, а сказала, что подменявшая закройщица получила деньги за тот день отпуска, и ещё заработала);

– баланс ущерба (Человеку свойственно чувство мести, поэтому нанесение ему ущерба нарушает сбалансированность межличностного или межгруппового взаимодействия и может стать основой конфликта);

– сбалансированность самооценки и внешней оценки.

Условиями, определенным образом влияющими на возникновение конфликтных ситуаций в трудом коллективе ООО «Стиль»:

1. Недооценённость (главным образом материальная) работы членов трудового коллектива.

2. Искусственно сохраняющиеся в группах отрицательные бытовые, национальные и иные обычаи и традиции, которые могут привноситься отдельными членами коллектива и навязчиво культивироваться;

3. Недостатки в организации труда и быта членов трудового коллектива и членов их семей;

4. Преобладание в коллективе аморальных, безнравственных отношений между отдельными членами как по «вертикали», так и по «горизонтали», которые могут складываться в силу неблагоприятного подбора людей и других субъективных причин;

5. Недоверие начальника к подчиненным, выражающееся в излишней опеке и подмене подчиненных при выполнении ими своих обязанностей;

6. Предвзятое отношение начальника к подчиненному и наоборот;

7. снисходительное отношение отдельных начальников к подчиненным. Оно чаще всего выражается в терпимости и всепрощении недостатков у так называемых «незаменимых» активистов;

7. Наличие в трудовом коллективе неофициальных микрогрупп с отрицательной направленностью. В основе образования таких групп лежит, как правило, стремление отдельных членов коллектива к уклонению от общественной работы, недовольство высокой требовательностью руководителя, личные симпатии, антипатии, привязанности.

3.2 Рекомендации по оптимизации конфликтов в ООО «Стиль»

Важным управленческим воздействием на индивидуальные социально-трудовые конфликты является их профилактика, то есть осуществление руководителем организации предупредительных мер по предотвращению деструктивного развития индивидуального социально-трудового конфликта.

Профилактика предполагает недопущение возникновения в коллективе ООО «Стиль» всех рассмотренных в дипломной работе ранее причин трудовых конфликтов.

Предупреждение конфликта в организации осуществляется несколькими субъектами: вышестоящим руководством, определяющим общее положение работников в системе организации или учреждения; трудовым коллективом, способным выполнять воспитательные и регулятивные функции, сплачивать людей, формировать у них отношение сотрудничества и взаимопомощи.

Основные меры по предупреждению конфликтов на исследуемом предприятии могут быть:

• постоянная забота об удовлетворении нужд и запросов служащих;

• подбор и расстановка сотрудников с учетом их индивидуально психологических особенностей;

• соблюдение принципа социальной справедливости при вынесении решений, затрагивающих интересы коллектива и личности;

• формирование у сотрудников правовой культуры общения и др.

В качестве примера хочется привести практику по предупреждению организационных конфликтов на предприятиях США, где широко распространено включение в трудовые договоры, заключенные между работодателями и сотрудниками, специальных параграфов, предусматривающих поведение сторон при возникновении конфликтов (споров). Эти параграфы детализированы и содержат:

• письменный обмен мнениями в случае возникновения разногласий;

• использование любых попыток примирения сторон;

•с самого начала разногласий - привлечение помощника или консультанта, которые имеют высокий профессиональный уровень и опыт проведения переговоров;

• установление нескольких этапов переговоров;

•в случае неудачи переговоров — определение арбитра, а также судебного или иного порядка рассмотрения спора.

В тех случаях, когда конфликт не удается предупредить, его преодолевают, используя для этого различные приемы или методы. Для разрешения конфликтов администрация ООО «Стиль» наиболее часто использует так называемые административные; педагогические и психологические меры.

Административные меры включают перемещения, организационные выводы, взыскания и наказания. Поскольку в своей основе административные меры уподоблены хирургическому инструменту, они должны применяться крайне осторожно, на нравственной основе, методически правильно. В противном случае конфликт не будет разрешен, он может даже обостриться.

Педагогические меры оказываются действенными в тех случаях, когда глубина конфликта еще небольшая. В исследованной ситуации «служебный конфликт» педагогические меры обеспечивают создание благоприятного фона для вовлечения в процесс нормализации обстановки сотрудников, с которыми взаимодействуют конфликтующие.

Главным средством педагогических мер является метод убеждения, цель которого – привести человека к пониманию того, что конфликт оказывает вредное воздействие как на личность конфликтующих, так и на морально-психологический климат трудового коллектива. Успешность убеждения зависит от авторитетности лица, которое осуществляет убеждение и, конечно, от его педагогического мастерства. В условиях гласности и демократизации эта деятельность в значительной степени усложняется. Те, кого убеждают, хотят получать не только аргументы и факты со стороны убеждающего, но и чувствовать искренность его намерений.

Процесс убеждения должен строиться с учетом особенностей этапов возникновения и протекания разногласий или противоречии между конфликтующими. Например, на стадии возникновения конфликтной ситуации руководителю необходимо выяснить обстоятельства и существо возникших разногласий, их причину, истоки. Следует опросить членов коллектива, которые могут помочь понять ситуацию, провести беседу с лицами, между которыми возникли разногласия, проанализировать реальные взаимоотношения между ними, выяснить пути сближения.

Психологические меры применяются во всех случаях разрешения конфликта, однако ведущими становятся в тех случаях, когда конфликтующие сами не в состоянии выйти из противоборства, хотя и желают этого.

Применительно к теме настоящей работы, на мой взгляд, главным стратегическим решением по профилактике конфликтов на предприятии является укрепление корпоративной культуры в коллективе.

По результатам исследования взаимоотношений в организации следует рекомендовать следующее: члены коллектива должны иметь возможность высказывать свое мнение друг о друге, обсуждать все разногласия без страха показаться смешным или опасаясь мести. В эффективно работающих коллективах не избегают деликатных и неприятных вопросов, а обсуждают их честно и прямо, не боясь столкновения взглядов и конфликтов.

В связи с этим можно рекомендовать руководству предприятия стимулировать развитие неформальных отношений между членами коллектива:

* всем коллективом отмечать праздники (особенно имеющие отношение к деятельности предприятия: годовщины, получение организацией или ее сотрудниками призов на каких-либо профессиональных выставках и конкурсах);
* регулярно применять методы коллективного обсуждения проблем, в ходе которых сотрудники высказывали бы свое мнение и вырабатывали групповые решения (привыкая высказывать свое мнение, защищать свою точку зрения, искать компромиссные решения во время дискуссий, люди станут более открытыми и в неформальных отношениях).

Вышеперечисленные меры помогут сформировать корпоративный дух в коллективе и улучшат микроклимат.

Следует правильно сформировать группы и подразделения, которые будут работать намного эффективнее, поскольку будут состоять из людей, готовых работать вместе и принимающих друг друга как делового партнера. Следовательно, будут предотвращены конфликты, которые могли бы возникнуть внутри нерационально сформированных рабочих групп.

Также необходимо выделить людей, которые эффективнее работают в одиночку, и тех, кто предпочитает работу в команде.

Для бесконфликтного взаимодействия руководителя и персонала следует использовать следующие способы и условия:

* осуществлять стимулирование к добросовестному выполнению своих обязанностей (в основном материальное);
* при возникновении важных проблем, персонал информируется руководителем - менеджером, если возможно, оказывается помощь при их решении;
* проводить поощрение инициативы, которая способствует эффективной деятельности предприятия;
* если менеджер поставит перед подчиненными какую-то задачу, то он должен обеспечить их необходимыми средствами для ее выполнения;
* руководитель не ставит перед персоналом задачи, которые не соответствуют их возможностям;
* оценка результатов деятельности сотрудников дается только после достаточного изучения итогов;
* разговор по поводу критики должен начинаться с положительных аспектов деятельности;
* если руководитель допустил ошибки, то старается не винить в этом подчиненных (по возможности);

При разрешении разногласий с подчиненными руководителю необходимо использовать следующие методы:

* чтобы избежать неверного решения, в конфликте он обязательно выслушивает подчиненного;
* директор не доводит конфликт до его обострения, так как его сложнее разрешить. В результате обострения ухудшаются межличностные отношения, повышается уровень негативных эмоций, снижается степень правоты оппонентов из-за взаимной грубости;
* при разрешении конфликта директор должен соблюдать дистанцию по отношению к персоналу, то есть обращаться на "Вы", обратное является фактическим унижением и сотрудники отвечают тем же;
* во время конфликта нельзя повышать голос на подчиненного;
* если руководитель не прав в конфликте, то он уступает подчиненному, при этом указывает, что подчиненный также допустил ошибки;
* директор не затягивает конфликты с подчиненными, так как происходит потеря рабочего времени и сил, а также все это чревато взаимными обидами и недомолвками.

Персонал предприятия при разрешении конфликтов с руководством старается выполнять следующие рекомендации:

* не спешить противодействовать руководителю в конфликтной ситуации;
* стараться не уступать в главном;
* предлагать несколько вариантов разрешения конфликтов, не настаивать на одном;
* не переходить на оскорбления или резкие выражения и грубость;
* если не прав в конфликте, сразу уступает руководителю;
* в процессе работы изучает и учитывает индивидуально-психологические особенности руководителя, это позволяет быстрее и с меньшими затратами разрешить конфликт.

Для разрешения конфликтов, возникающих между отдельными сотрудниками могут использоваться следующие приёмы:

* разъединение конфликтующих.
* посредничество третьего лица.
* увольнение, взыскания;

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Благодаря существенным установкам на конфликт как отрицательное явление большинство людей считают, что они не могут ими управлять и стараются их избежать, когда это возможно. Но конфликт плохо поддается коррекции, когда он уже приобрел разрушительную силу. Это нужно знать, и менеджеры, и служащие должны понимать, что конфликт обогащает жизнь, если им правильно управлять. Конфликт помогает отдельному рабочему коллективу и организации в целом быть в русле происходящих событий, он позволяет определить, что нужно для развития и усовершенствования всех сфер. Умение управлять конфликтом может стать решающим для выживания коллектива в целом. Конфликт также ставит служащих перед необходимостью постоянно общаться друг с другом и знать друг о друге чуть больше. Члены коллектива начинают лучше понимать своих коллег, становятся более чувствительными к проблемам других людей. Люди, наконец, оценивают необходимость понимания норм и желаний другого и невозможность быть свободным от общества, живя в нем.

На исследуемом мною предприятии был выявлен отрицательный социально-психологический климат, приводящий к постоянному появлению конфликтов.

Причин возникновения конфликтов в ООО «Стиль» множество, но основными являются:

* неудовлетворенность заработной платой;
* межличностные неприязни;
* отсутствие понимания, взаимоуважения между начальником и подчиненными;
* особенности характера (обидчивость, завистливость и т.п.);
* неблагоприятные физические условия.

На предприятии используются различные методы разрешения конфликтов, но основными из них являются избегание и приспособление.

На основании проведённых мною исследований можно предложить использование следующих мер по урегулированию конфликтов:

укрепление корпоративного духа коллектива;

объективная оценка результатов деятельности работников;

установление уважительных отношений между руководителем и подчинёнными;

совершенствование организационно-технологической структуры предприятия;

качественный подбор персонала и расстановка его по рабочим местам.

В завершении курсовой работы хотелось бы отметить, что менеджер должен знать и изучать каждого сотрудника любой организации, знать об его личностных качествах, темпераменте, характере и т.д.

В данной работе были рассмотрены конфликты, методы и пути их разрешения. Основной вывод, который можно сделать – менеджер не должен закрывать глаза на конфликт в коллективе, конфликт необходимо предупреждать, тщательно его проанализировать и сгладить возможные отрицательные последствия.

**Таблица 1.** Характеристика психологического климата

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ***Позитивные характеристики*** | +3 | +2 | +1 | 0 | -1 | -2 | -3 | ***Негативные характеристики*** |
| 1.Преобладает добрый, жизнерадостный тон настроения |  |  |  |  |  |  |  | 1.Преобладает подавленное настроение |
| 2.Доброжелательность во взаимоотношениях, взаимные симпатии |  |  |  |  |  |  |  | 2.Конфликтность в отношениях, агрессивность, антипатия |
| 3.Членам коллектива нравится быть вместе |  |  |  |  |  |  |  | 3.Члены коллектива не любят совместную работу |
| 4.Успех и неудачи товарищей вызывают сопереживание |  |  |  |  |  |  |  | 4.Успехи вызывают зависть, неудачи – злорадство |
| 5.Члены коллектива с уважением относятся друг к другу |  |  |  |  |  |  |  | 5.Каждый нетерпим к мнению сослуживца |
| 6.Один за всех, все за одного |  |  |  |  |  |  |  | 6.Каждый сам за себя |
| 7.Чувство гордости за коллектив |  |  |  |  |  |  |  | 7.Равнодушие друг к другу |
| 8.Каждый активен и энергичен |  |  |  |  |  |  |  | 8.Каждый инертен и пассивен |
| 9.Совместные дела всех увлекают |  |  |  |  |  |  |  | 9.Коллектив невозможно поднять на совместное дело |
| 10.В коллективе справедливо относятся друг к другу |  |  |  |  |  |  |  | 10.Коллектив распадается на привилегированных и отверженных |

Таблица 12.Результаты диагностики по методике Томаса

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № испытуемоо | Соперничество | Сотрудничество | Компромисс | Избегание | Приспособление |
| 1 | 0 | 5 | 8 | 8 | 9 |
| 2 | 1 | 7 | 8 | 9 | 5 |
| 3 | 5 | 1 | 7 | 11 | 6 |
| 4 | 4 | 6 | 6 | 10 | 4 |
| 5 | 1 | 7 | 4 | 10 | 8 |
| 6 | 2 | 6 | 9 | 9 | 8 |
| 7 | 5 | 7 | 5 | 8 | 5 |
| 8 | 5 | 1 | 9 | 10 | 5 |
| 9 | 1 | 6 | 6 | 10 | 7 |
| 10 | 2 | 4 | 8 | 11 | 5 |
| 11 | 4 | 6 | 5 | 12 | 3 |
| 12 | 3 | 10 | 4 | 8 | 5 |
| 13 | 6 | 7 | 8 | 6 | 3 |
| 14 | 4 | 6 | 4 | 6 | 10 |

Таблица 13.

Результаты диагностики по методике Марлоу и Крауна

|  |  |
| --- | --- |
| № испытуемого | Мотивация одобрения (баллы) |
| 1 | 10 |
| 2 | 14 |
| 3 | 13 |
| 4 | 14 |
| 5 | 16 |
| 6 | 18 |
| 7 | 9 |
| 8 | 14 |
| 9 | 13 |
| 10 | 15 |
| 11 | 16 |
| 12 | 9 |
| 13 | 9 |
| 14 | 8 |