МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Институт менеджмента, маркетинга и финансов

Кафедра менеджмента

**КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА**

**По менеджменту**

**Тема**: «*Методы и стили управления конфликтами*»

**Содержание**

1. Методы и стили управления конфликтами-------------------------------------3
2. Анализ деятельности предприятия-----------------------------------------------9
   1. 3. Наименование организации, логотип, организационно-правовая форма--9
   2. 4. Краткая история организации-----------------------------------------------10
   3. 5. Основные продукты и услуги------------------------------------------------12
   4. 6. Схема организационной структуры организации-----------------------14
   5. 7. Характеристика типа производства----------------------------------------15

Список литературы----------------------------------------------------------------------18

**1. Методы и стили управления конфликтами.**

Конфликтологами разработаны и продолжают разрабатываться способы предотвращения, профилактики конфликтов и методы их «безболезненного» разрешения. В идеале считается, что менеджер должен не устранять конфликт, а управлять им и эффективно его использовать.

**Действия руководителя при разрешении конфликта:**

1.Изучение причин возникновения конфликта.

2. Ограничение числа участников конфликта.

3. Анализ конфликта.

4. Разрешение конфликта.

И первый шаг в управлении конфликтом состоит в понимании его источников. Менеджеру следует выяснить: это простой спор о ресурсах, недоразумение по какой-то проблеме, разные подходы к системе ценностей людей или это конфликт, возникший вследствие взаимной нетерпимости (непереносимости), психологической несовместимости. После определения причин возникновения конфликта он должен минимизировать количество его участников. Установлено, что чем меньше лиц участвует в конфликте, тем меньше усилий потребуется для его разрешения.

В процессе анализа конфликта, если руководитель не в состоянии сам разобраться в природе и источнике решаемой проблемы, то он может для этого привлечь компетентных лиц (экспертов). Мнение экспертов часто бывает более убедительным, нежели мнение непосредственного руководителя. Это связано с тем, что каждая из конфликтующих сторон может подозревать, что менеджер-арбитр в определенных условиях и по субъективным причинам может принять сторону его оппонента. В этом случае конфликт не затухает, а усиливается, так как «обиженной» стороне необходимо уже бороться и против менеджера.

**Существуют три точки зрения на конфликт:**

1) менеджер считает, что конфликт не нужен и наносит только вред организации. И, поскольку конфликт – это всегда плохо, дело менеджера – устранить его любым способом;

2) сторонники второго подхода считают, что конфликт – нежелательный, но распространенный побочный продукт организации. В этом случае считается, что менеджер должен устранить конфликт, где бы он ни возникал;

3) менеджеры, придерживающиеся третьей точки зрения, считают, что конфликт не только неизбежен, но и необходим и потенциально полезен. К примеру, это может быть трудовой спор, в результате которого рождается истина. Они полагают, что как бы ни росла и управлялась организация, конфликты будут возникать всегда, и это вполне нормальное явление.

В зависимости от точки зрения на конфликт, которой придерживается менеджер, и будет зависеть процедура его преодоления. В связи с этим выделяют две большие группы способов управления конфликтом: педагогические и административные.

**Педагогические способы разрешения конфликтов:** беседа, просьба, убеждение, разъяснение требований к работе и неправомерных действий конфликтующих и другие меры воспитательного аспекта.

**Административные способы преодоления конфликтов:** силовое разрешение конфликта – подавление интересов конфликтующих, перевод на другую работу, различные варианты разъединения конфликтующих; разрешение конфликта по приговору – решение комиссии, приказ руководителя организации, решение суда.

Особую сложность для менеджера представляет нахождение способов разрешения межличностных конфликтов. В этом смысле существует несколько возможных стратегий поведения и соответствующих вариантов действий менеджера, направленных на ликвидацию конфликта.

Поведение менеджера в условиях конфликта имеет по сути два независимых измерения:

1) напористость, настойчивость – характеризует поведение личности, направленное на реализацию собственных интересов, достижение собственных, часто меркантильных целей;

2) кооперативность – характеризует поведение, направленное на учет интересов других лиц (лица) для того, чтобы пойти навстречу удовлетворению его потребностей.

Сочетание этих параметров при разной степени их выраженности определяет пять основных способов разрешения межличностных конфликтов.

1. Избегание, уклонение (слабая напористость сочетается с низкой кооперативностью). При выборе этой стратегии действия направлены на то, чтобы выйти из ситуации не уступая, но и не настаивая на своем, воздерживаясь от вступления в споры и дискуссии, от высказываний своей позиции, переводя разговор в ответ на предъявленные требования или обвинения в другое русло, на другую тему. Такая стратегия предполагает также тенденцию не брать на себя ответственность за решение проблем, не видеть спорных вопросов, не придавать значения разногласиям, отрицать наличие конфликта, считать его бесполезным. Важно не попадать в ситуации, которые провоцируют конфликт.

2. Принуждение (противоборство) – высокая напористость сочетается с низкой кооперативностью. При данной стратегии действия направлены на то, чтобы настоять на своем пути открытой борьбы за свои интересы, применения власти, принуждения. Противоборство предполагает восприятие ситуации как победу или поражение, занятие жесткой позиции и проявление непримиримого антагонизма в случае сопротивления партнера. Заставить принять свою точку зрения любой ценой.

3. Сглаживание (уступчивость) – слабая напористость сочетается с высокой кооперативностью. Действия, которые предпринимаются при такой стратегии, направлены на сохранение или восстановление благоприятных отношений, на обеспечение удовлетворенности другого путем сглаживания разногласий, с готовностью ради этого уступить, пренебрегая своими интересами. Эта стратегия предполагает стремление поддерживать другого, не задевать его чувств, учитывать его аргументы. Девиз: «Не стоит ссориться, так как все мы одна счастливая команда, находящаяся в одной лодке, которую не следует раскачивать».

4. Компромисс, сотрудничество (высокая напористость сочетается с высокой кооперативностью). Здесь действия направлены на поиск решения, полностью удовлетворяющего как свои интересы, так и пожелания другого в ходе открытого и откровенного обмена мнениями о проблеме. Действия направлены на то, чтобы урегулировать разногласия, уступая в чем-то в обмен на уступки другой стороны, на поиск и выработку в ходе переговоров промежуточных «средних» решений, устраивающих обе стороны, при которых никто особенно не теряет, но и не выигрывает.

Среди большей части руководителей существует убеждение, что даже при полной уверенности в своей правоте лучше не ввязываться в конфликтную ситуацию вообще или отступить, чем вступить в откровенную конфронтацию. Однако, если речь идет о деловом решении, от правильности которого зависит успех дела, подобная уступчивость оборачивается ошибками в управлении и другими потерями.

По мнению специалистов в области управления, выбор стратегии компромисса – оптимальный путь к ликвидации противоречий. Благодаря сотрудничеству могут быть достигнуты наиболее эффективные, устойчивые и надежные результаты.

5. Решение проблемы. Предполагает признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто пользуется данным стилем, не старается добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант решения конфликтной ситуации. Приведем некоторые предложения по использованию этого стиля при разрешении конфликтов:

1) определите проблему в категориях целей, а не решений;

2) после того как проблема определена, определите решения, которые приемлемы для обеих сторон;

3) сосредоточьте внимание на проблеме, а не на личных качествах другой стороны;

4) создайте атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние на обмен информацией;

5) во время общения создайте положительное отношение друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнения другой стороны, а также сводя к минимуму проявления гнева и угроз.

Кроме названных пяти основных в их рамках встречаются и другие приемы разрешения межличностных конфликтов.

1) координация – согласование тактических подцелей, поведение в интересах главной цели или решения общей задачи. Такое согласование может производиться между организационными единицами на разных уровнях управленческой пирамиды (вертикальная координация); на организационных уровнях одного ранга (горизонтальная координация) и в виде смешанной формы обоих вариантов. Если согласование удается, то конфликты разрешаются с меньшими затратами и усилиями;

2) интегративное решение проблемы. Данная техника разрешения конфликта основывается на предпосылке того, что может существовать такое решение проблемы, которое включает и устраняет конфликтные элементы обеих позиций, что приемлемо для обеих сторон. Считается, что это одна из наиболее успешных стратегий поведения менеджера в конфликте, так как в этом случае они ближе всего подходят к разрешению условий, которые изначально породили конфликт. Однако подход по принципу решения проблем часто трудно воплощается в жизнь. Это связано с тем, что он во многом зависит от профессионализма и навыков в управленческой деятельности менеджера и, кроме того, в этом случае для разрешения конфликта требуется много времени. В этих условиях менеджер должен иметь хорошую технологию – модель для решения проблем;

3) конфронтация как путь решения конфликта. Цель конфронтации состоит в том, чтобы вынести проблему на всеобщее обозрение. Это дает возможность свободно обсуждать ее с привлечением максимального количества участников конфликта (а по сути – это не конфликт, а трудовой спор), поощрять вступление в конфронтацию с проблемой, а не друг с другом с тем, чтобы выявить и устранить препятствия.

Цель конфронтационных заседаний – свести людей вместе на невраждебном форуме, который способствует общению. Публичное и откровенное общение является одним из средств управления конфликтом.

Главная задача менеджера состоит в том, чтобы уметь определить и «войти» в конфликт на начальной стадии. Установлено, что, если менеджер входит в конфликт на начальной фазе, он разрешается на 92%, если на фазе подъема – на 46, а на стадии «пик», когда страсти накалились до предела, конфликты практически не разрешаются или разрешаются весьма редко.

Когда силы отданы борьбе (стадия «пик»), наступает спад. И, если конфликт не разрешен в следующем периоде, он разрастается с новой силой, так как в период спада могут быть привлечены для борьбы новые способы и силы.

**2. Анализ деятельности предприятия.**

**2.1. Наименование организации, логотип, организационно-правовая форма.**

Наименование организации: ЗАО «ТАНДЕР», организационно-правовая форма – закрытое акционерное общество.

- логотип компании.



Миссия компании.

Мы работаем для повышения благосостояния наших покупателей, сокращая их расходы на покупку качественных товаров повседневного спроса, бережно относясь к ресурсам компании, улучшая технологию и достойно вознаграждая сотрудников

Цель компании.

Стать финансово-мощной устойчивой общероссийской торговой компанией, используя для этого новейшие технологии в области продаж, логистики, информационных технологий и эффективное управление персоналом.

«ТАНДЕР» сегодня это:

49 филиалов, в которых работает 48 000 сотрудников в 624 городах и населенных пунктах России. Новейшие методы и технологии в области продаж, товародвижения, финансов и кадровой политики, позволяющие эффективно управлять компанией и снижать цену товара для конечного потребителя. Сеть дистрибьюторских центров на всей европейской части России, получающих товар от крупных поставщиков и подготавливающих его для отправки в магазины.

Более 1953 магазинов «Магнит» на всей европейской части России, представляющих покупателям возможность приобрести качественный товар повседневного спроса по доступным ценам.

**2.2. Краткая история организации.**

**История развития компании «Тандер»**

Компания "Тандер" была образована в январе 1994 года в г. Краснодаре.

Бизнес начинался с оптовых продаж небольшого ассортимента парфюмерии, косметики и бытовой химии.

Для достижения быстрой оборачиваемости, фирма активно продвигала товар через собственную розничную сеть, насчитывавшую к 1996 более 30 торговых точек в Краснодаре и других населенных пунктах края.

**Развитие дистрибьюции и создание филиалов**

Параллельно процессу создания собственной розничной сети, шел процесс становления компании как дистрибьютора ведущих мировых производителей в данной товарной группе. Летом 1995 года началось формирование филиалов фирмы на Юге России.

1995 год: г. Сочи; г. Ставрополь; г. Пятигорск

1996 год: г. Волгоград; г. Новороссийск; г. Армавир; г. Саратов

1997 год: г. Нижний Новгород; г. Ростов:на-Дону

**Качественный прорыв**

К концу 1996 года фирма "Тандер" прочно заняла место в десятке крупнейших российских фирм-дистрибьюторов парфюмерии, косметики и бытовой химии, и это позволило нам отказаться от собственных розничных точек и направить усилия на развитие технологий дистрибьюторского бизнеса.

К апрелю 1997 года была сформулирована концепция развития компании "Тандер" как дистрибьютора, и мы приступили к освоению нового для нас продовольственного сегмента рынка. Весной 1998 года "Тандер" приступил к практической реализации идей дистрибьюции в области товародвижения. Южные филиалы были переведены со складской системы работы, на систему "кросс-док".

**Проверка на прочность**

Августовский кризис 1998 года, нанесший серьезный удар по всей экономике страны, на некоторое время замедлил развитие фирмы, и мы были вынуждены закрыть Нижегородский филиал. В то же время, в период кризиса за короткий временной отрезок мы произвели полную реструктуризацию деятельности компании, перешли на новейшие формы и технологии работы, что позволило к августу 1999 года достичь докризисных объемов продаж.

**Создание сети "МАГНИТ"**

В 1998г. начата работа по освоению дополнительного сегмента рынка, в г. Краснодаре был открыт первый магазин формата "Кэш&Кери". В 1999г. такие магазины открылись и в других филиалах компании. Однако, анализируя их работу, руководство пришло к выводу, что формат "С&С" не вполне соответствует актуальным потребностям рынка и приняло решение об изменении некоторых принципов работы наших магазинов. В 2000г. все работающие на тот момент магазины были преобразованы в дискаунтеры. Сеть магазинов дискаунтеров получила название "МАГНИТ" и под этим названием продолжила свой количественный и качественный рост. В 2001 году сеть "МАГНИТ" стала крупнейшей розничной сетью в России.

**Территориальное развитие**

В 1999 году "Тандер" прирос еще на 2 филиала, Московский и Санкт-Петербургский. В 2000 году создано более двадцати представительств в областных и районных городах России, при этом большая часть из них открыта в Поволжье. В 2002 году открыты филиалы в Воронеже, Липецке, Орле и Белгороде.

**2.3. Основные продукты и услуги.**

Ассортимент магазина «Магнит» - это товары продуктовой группы, косметика, бытовая химия, канцелярские принадлежности и др.

Товар, который продается в магазине «Магнит» делится на 4 группы:

1. Корпоративный - тот товар, который поставляют из ДЦ (крупы, консервы, кондитерские изделия, напитки, косметика, бытовая химия, фрукты, овощи).

2. Местный - товар, который заказывается в регионах у местных поставщиков и производителей (хлебобулочные и кондитерские изделия, молочная продукция, замороженные мясные и рыбные полуфабрикаты, колбасные изделия, мясные деликатесы).

3. Товар с частной маркой.

4. Непрофильный - посуда, игрушки, бытовая техника и т.п.

Товар частной марки ЗАО «Тандер» - это продукт, на упаковку которого нанесено клеймо «для магазинов Магнит». Кроме этого, большинство продуктов частной марки для сети магазинов Магнит имеет уникальный, яркий и оригинальный дизайн, оптимальное соотношение цена-качество. На сегодня существуют продукты частных марок, как корпоративного ассортимента, так и продукты частных марок специальных условий хранения от местных закупок. Оригинальности самого названия частной торговой марки, принадлежащей ЗАО Тандер, созданию современного, передового дизайна администрация компании уделяет самое пристальное внимание. Если сравнить базовые продукты, на основе которых выпущена продукция частной марки можно отметить улучшение потребительских свойств и привлекательности упаковки самой продукции и так называемых шоу-боксов, являющихся транспортной тарой для товара. Группа менёджеров компании, занятая вопросами производства продукции частных марок в рамках сети магазинов Магнит, использует возможности частных дизайнеров и дизайн-студий Краснодара, С-Петербурга и Москвы. В процессе производства упаковочного материала отбираются лучшие образцы по своим физико-техническим и потребительским свойствам. Есть опыт производства упаковочного материала и готовой продукции в России и за её пределами (Швеция, Германия, Испания, Италия, Польша, Беларусь, Украина). Кроме этого, организован периодический контроль качества выпускаемой продукции частных марок путем отбора проб и проведения испытаний в независимых аккредитованных лабораториях города Краснодара. Эти функции выполняет эксперт по качеству — сотрудник компании.

**2.4. Схема организационной структуры организации.**

Схема 1. Организационная структура предприятия ЗАО «ТАНДЕР».

Продолжение схемы 1.

Подотделы, входящие в отдел продаж:

1. Ревизионно-аналитический отдел.
2. Бухгалтерия.
3. Отдел информационных технологий.
4. Отдел главного энергетика.
5. Отдел главного инженера.
6. Отдел управления персоналом.
7. Учебный центр.
8. Отдел местных закупок.

**2.5. Характеристика типа производства.**

Привлекательность магазинов «Магнит» и значение новейших

технологий в ее увеличении.

Отношение покупателей к магазинам «Магнит» складывается из нескольких составляющих:

1. Месторасположение магазина - чем меньше усилий и времени должен затратить покупатель на то, чтобы добраться, тем больше шансов, что он выберет наш магазин.

2. Ассортимент - будучи уверенным в том, что в нашем магазине покупатель найдет все необходимые ему товары повседневного спроса хорошего качества, он будет приходить к нам несколько раз в неделю.

3. Цена - убедившись в том, что покупая товары у нас, он тратит минимум своих денег, покупатель становится приверженцем нашей торговой марке, т.е. он старается приобретать товар только в сети «Магнит».

4. Физический комфорт - покупатель не хочет испытывать сложности при парковке автомобиля, пробираться по необорудованным тропам к магазину, толкаться в узких проходах между рядами, долго стоять в очереди у касс. И мы должны обеспечить удобство совершения покупки, в противном случае рискуем потерять часть покупателей.

5. Сервис (психологический комфорт) - покупатель хочет видеть чистые полки, аккуратно выставленный товар, внимательное и уважительное отношение к себе со стороны персонала, иметь легкий доступ к нужной ему информации. Чувство собственного достоинства есть у любого человека, и если при посещении нашего магазина он каким-то образом ущемляется, то мы неизбежно теряем его лояльность к нашей сети.

Таким образом, привлекательность магазинов «Магнит» куется всеми сотрудниками компании. Отдел развития работает над месторасположением, закупщики и финансисты над ассортиментом и ценой, инженерная служба обеспечивает комфорт, а работники магазина обеспечивают сервис.

Для всех магазинов-дискаунтеров сети «Магнит» приняты единые стандарты. Для чего это нужно? С одной стороны, покупатель знает, что в любом районе города он найдет в магазине, нужный ему товар и будет знать в каком месте он находится. С другой стороны это облегчает управление всей сетью «Магнит».   
Основой для мерчендайзинга является направление движения покупателей в магазине и последовательность прохождения покупателями тех или иных категорий товара в магазине. Например, во всех магазинах "МАГНИТ" покупатели в первую очередь должны встречать на своем пути кофе, чай, алкоголь и т.д.

Именно товар и есть главное действующее лицо в торговом зале.

Если зал заполнен товаром, он качественен и привлекателен - покупателей много, у магазина хороший оборот. Если же много пустых коробок, мало товара в зале, и он лежит в грязной коробке - оборот снижается.

Организация размещения и выкладки товара в торговом зале

Выкладка товаров имеет больше значение для торговли по системе самообслуживания.

В магазинах торгующих через прилавок важна роль продавца, который может оказывать личное воздействие на покупателя. При самообслуживании именно выкладка должна влиять на решение клиента о покупке.

Один из американских институтов, еще в 1995 году провел исследование, в ходе которого было

определено, что 70% решений о покупке товара определенной марки принимаются уже в магазине.

Согласно исследованиям "поведения" потребителей выяснилось следующее: 30% покупок приходится на твердо запланированные, 6% - это покупки, запланированные вообще, 4% - альтернативные покупки и 60% всех покупок были импульсивными, т.е. решение об их приобретении принималось непосредственно у прилавка. Конечно, больше всего это исследование касается продуктов питания и товаров первой необходимости.

**Список литературы.**

1. Руководство для директоров и товароведов МД - А. Сиваков – Краснодар, 2003г.
2. Основы менеджмента практикум – А. К. Казанцев – ИНФРА-М. – 2005г.
3. Менеджмент - В. Р. Веснин – Москва -2006г.
4. Теория организации Э. А. Смирнов – ИНФРА – М. - 2006г.
5. Менеджмент практикум – И. Н. Герчикова – ЮНИТИ-ДАНА-М. – 2005г.