МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ

ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ

ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

"НИЖЕГОРОДСКИЙ КОММЕРЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ"

Факультет менеджмента и коммерции

Кафедра теории менеджмента

КУРСОВАЯ РАБОТА

по дисциплине «Управление персоналом»

на тему: «Управление организационными конфликтами и стрессами в ОАО «Магнит»»

Выполнил: студент 4 курса

группы 4 МТП

ХХХХХХХХХХХХХХХХХХ

Проверил:

ХХХХХХХХХХХ

Нижний Новгород

2010

Содержание

Введение

**Глава 1. Теоретические основы управления конфликтами и стрессами в торговом предприятии**

1.1 Понятие, виды и роль конфликтов в управлении персоналом……...5

1.2 Основные методы предупреждения и разрешения организационных конфликтов……………………………………………………….……...….7

1.3 Понятия и виды стрессов в организации. Роль руководителя в создании антистрессовой обстановки в коллективе……………..……..10

**Глава 2. Анализ методов управления организационными конфликтами и стрессами в ОАО «Магнит»**

2.1 Общая характеристика ОАО «Магнит»……………………….…….16

2.1.1 Миссия и стратегия ОАО «Магнит»……………………..…17

2.1.2 Характеристика номенклатуры продукции (работ, услуг).18

2.2 Анализ организационной структуры управления и численности персонала ОАО «Магнит»………………………………………………..19

2.3 Оценка основных методов управления конфликтами и стрессами в ОАО «Магнит»…………………………………………...……………….23

**Глава 3. Предложения по совершенствованию управления организационных конфликтами и стрессами в ОАО «Магнит»**………...29

Заключение

Список используемой литературы

**Введение**

Актуальность. Управление конфликтами и стрессами - процесс целенаправленного воздействия на персонал организации с целью устранения причин, породивших конфликт и приведение поведения участников конфликта в соответствии со сложившимися нормами взаимоотношений в коллективе.

В зависимости от поведения конфликтующих сторон выделяют следующие группы управления конфликтами:

1. Внутриличностные методы.

2. Структурные методы.

3. Межличностные методы.

4. Переговоры.

5. Ответные агрессивные действия.

Внутриличностные методы воздействуют на отдельную личность и заключаются в правильной организации своего поведения, в умении высказывать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны оппонента. Основан на передаче другому лицу того или иного отношения к определенному предмету без требований и обвинений, но так чтобы другой человек изменил свое отношение.

Структурные методы воздействуют преимущественно на участников организационных конфликтов, возникающих из-за неправильного распределения функций, прав и ответственности, плохой организации труда, несправедливой системой мотивации труда.

Использование координационных механизмов - задействование структурных подразделений организации или должностных лиц, которые при необходимости могут вмешаться в конфликт или помочь устранить причины спора между конфликтующими сторонами. Разработка и уточнение общеорганизационных целей позволяет объединить усилия всех сотрудников организации, направит их на достижение общих целей. Межличностные методы - выбор стиля поведения участников конфликта, чтобы свести к минимуму ущерб своих интересов.

Переговоры - набор приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых для противоборствующих сторон решений.

Объектом исследования является ОАО «Магнит» 579.

Тема исследования является актуальной из-за усложнения отношений на ОАО «Магнит» между работниками и руководством. Основными показателями работы предприятия являются позиция руководства, результативность и психологический климат. Предлагаемые критерии к исследованию позволяют определить, здоровый или нездоровый климат сложился на предприятии, и как он влияет на результаты работы всей команды.

В любой организации важен тот психологический климат, который формируется в первую очередь руководителем. От особенностей его взаимодействия с подчиненными зависят результаты работы предприятия, а устойчивые хорошие результаты и создают психологический климат.

Теоретической основой данной работы послужили работы таких авторов, как: Шварц Г., Емельянов С.М., . Веснин В.Р., Романова О.С., Романова А.И. и др.

**Глава 1. Теоретические основы управления конфликтами и стрессами в торговом предприятии**

**1.1 Понятие, виды и роль конфликтов в управлении персоналом**

Широко известное определение гласит: конфликт (от лат. conflictus) - это столкновение противоположных интересов, взглядов, стремлений; серьезное разногласие, острый спор, приводящий к борьбе. И, естественно, к противодействию[1, с.94].

Другими словами, если говорить о персонале, то конфликт - это предельный случай обострения противоречий в трудовом коллективе. Это - с одной стороны. В рамках такого подхода "управление конфликтом" обычно трактуется скорее как манипулирование сотрудниками в целях получения для себя максимальной выгоды. Однако, с другой стороны, в последнее время интенсивно развивается совершенно противоположный подход. Подход, в котором конфликт рассматривается как процесс развития взаимодействия, связанный с различием интересов, ценностей, видов деятельности людей. В этом случае смысл "управления конфликтом" заключается в возможности перехода от конфронтационной фазы развития конфликта через компромиссную к коммуникативной. При этом конфликт в компании становится естественным условием существования сотрудников и превращается в инструмент ее развития[2, с.87].

Подробная классификация конфликтов представлена в Приложении А.

В зависимости от результата действия конфликты можно подразделить на конструктивные и деструктивные. Конструктивный конфликт может способствовать, например, улучшению взаимоотношений сотрудников в компании, улучшению, скажем, взаимопонимания, доверия. Деструктивный же, наоборот, ведет к разрушению, расколу[3, с27].

В зависимости от способа разрешения - на антагонистические и компромиссные. Антагонистические конфликты - это такие конфликты, когда "война" идет до полной победы одной из сторон, когда уже не остается "камня на камне". Результатом же компромиссного конфликта является, например, взаимное изменение целей участников, изменение сроков, условий взаимодействия.

В зависимости от природы возникновения - на социальные, организационные и эмоциональные. К социальным конфликтам можно отнести межнациональные, этнические конфликты. К организационным - конфликты, связанные с иерархической структурой компании, распределением функций между подразделениями[4,с34].

В зависимости от степени выраженности - на открытые и скрытые.

И, наконец, в зависимости от количества участников (или, другими словами, по критерию масштаба) конфликты можно подразделить на внутриличностные, межличностные и межгрупповые.

**Роль и значение конфликта** в организации определяется тем, на­сколько эффективно им управляют, а также в какой степени. От это­го будет зависеть функциональность или дисфункциональность последствий конфликта для организации. В любом случае каждая из возникающих конфликтных ситуаций может быть решена путем, приемлемым для всех участвующих сторон, например что пробле­ма сводится к минимальному отрицательному эффекту и укрепляет коллектив и внутреннюю среду организации.

Наличие у конфликта позитивных свойств нередко служит причиной того, что такого рода конфликты искусственно встраиваются в структуру организации, чтобы получить нужный положительный эффект. Сила коллектива проявляется в продуктивном разрешении противоречий на пути сплочения и успешного достижения творческих и созидательных целей . Положительное воздействие конфликт способен оказать и на развитие отдельной личности: активизация самосознание, конфликт стимулирует актуализацию ранее скрытых потенциальных возможностей личности, открывает перспективу ее совершенствования .

**1.2** **Основные методы предупреждения и разрешения организационных конфликтов**

Для уменьшения вероятности возникновения конфликтов следует:

1) изменить отношения (разграничить полномочия и сферы ответственности подразделений, усилить роль высшего руководства Компании);

2) улучшить координацию задач (разделить задачи между подразделениями, разработать процедуры взаимодействия между ними);

3) структурировать общение и переговоры (обучить технике ведения конструктивных переговоров, подключить третью сторону для ведения переговорного процесса);

4) улучшить межличностные взаимоотношения (провести обучение и тренинги, ротацию кадров, обмен персоналом между подразделениями, широко использовать систему временных творческих групп и команд). В случае вертикальных конфликтов - проводить регулярные встречи-беседы с подчиненными, выяснять их проблемы, желания, устремления, наконец, вводить четкие правила и процедуры, регламентирующие деятельность персонала компании[5,с67].

В процессе деятельности торгового предприятия применяются разнообразные факторы и способы разрешения конфликтных ситуаций. Разрешение конфликта начинается с того, что конфликтующие стороны перестают, по возможности, видеть в оппоненте противника. Для этого проводится анализ собственных позиций и действий. Признание собственных ошибок снижает негативное восприятие оппонента, а также оппоненты стараются понять интересы другого – это расширяет представление об оппоненте, делает его более объективным. Выделяются конструктивные начала в поведении и намерениях оппонента. В каждом человеке есть что-то положительное, на что можно опереться при разрешении конфликта. Потом сотрудники уменьшают негативные эмоции противоположной стороны следующими приемами:

- готовностью идти на сближение позиций;

- положительная оценка некоторых действий другой стороны;

- критично отнестись к самому себе и уравновесить поведение.

После этого выбирается оптимальная стратегия разрешения конфликтной ситуации: уход от конфликта, силовые методы, стиль сотрудничества, стремление войти в положение другой стороны, стремление к компромиссу (Рисунок 1).

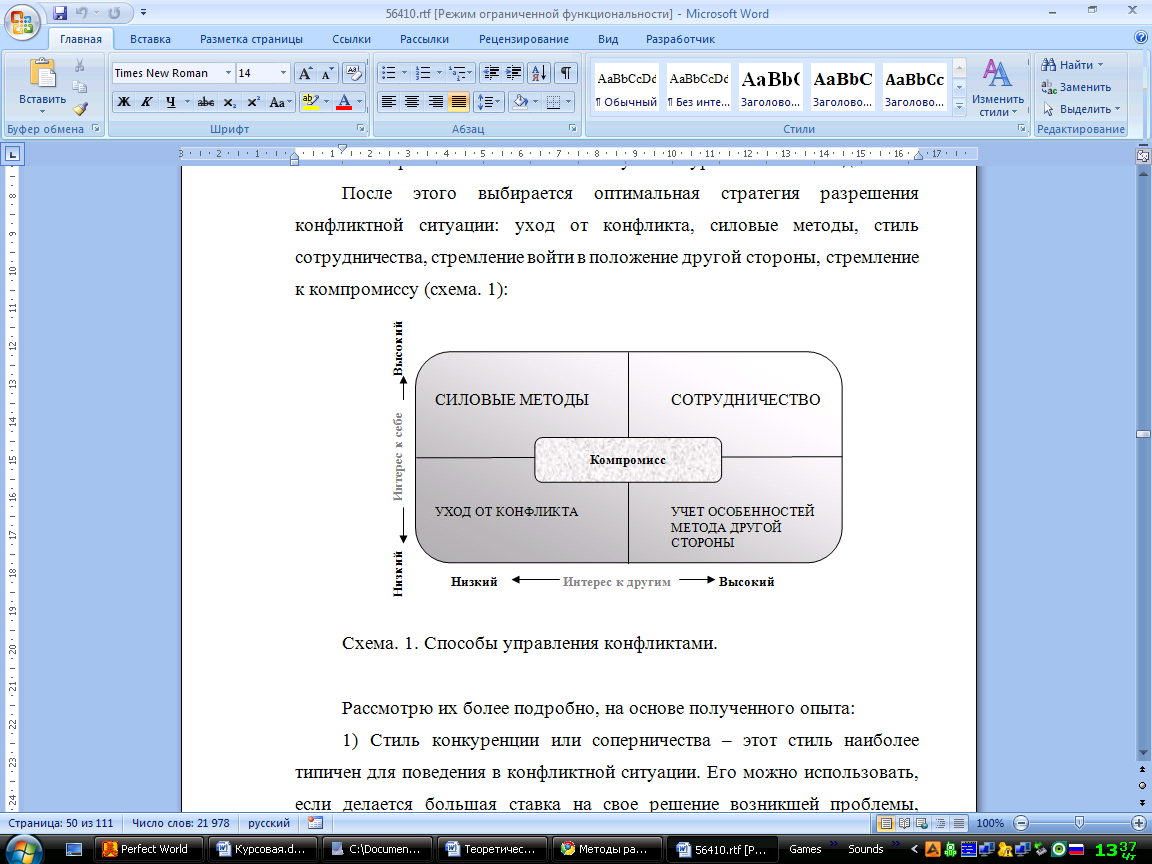


Рис.1. Способы управления конфликтами.

Рассмотрим их более подробно:

1) Стиль конкуренции или соперничества – этот стиль наиболее типичен для поведения в конфликтной ситуации. Его можно использовать, если делается большая ставка на свое решение возникшей проблемы, поскольку исход конфликта очень важен для вас.

2) Стиль приспособления означает, что вы действуете совместно с другой стороной, но при этом не пытаетесь отстаивать собственные интересы в целях сглаживания атмосферы и восстановления нормальной рабочей обстановки. В таком случае вы жертвуете собственными интересами в пользу другой стороны. Но это не означает, что вы должны отказаться от своих интересов, вы просто должны как бы отставить их на некоторое время.

3)Стиль компромисса – суть его заключается в том, что стороны пытаются урегулировать разногласия, идя на взаимные уступки. Этот стиль наиболее эффективен, когда обе стороны желают одного и того же. При использовании этого стиля акцент делается не на решении, которое удовлетворяет интересы обеих сторон, а на варианте, с которым каждый мог бы согласиться.

4) Стиль уклонения – реализуется обычно, если конфликт не затрагивает прямых интересов сторон или возникшая проблема не столь важна для сторон и у них нет нужды отстаивать свои интересы.

5) Сотрудничество– наиболее трудный из всех стилей, но вместе с тем наиболее эффективный при разрешении конфликтных ситуаций. Преимущество его в том, что находится наиболее приемлемое для обеих сторон решение и из оппонентов делаются партнеры. Такой стиль требует умения объяснить свои решения, выслушать другую сторону, сдерживать свои эмоции. Отсутствие одного из этих факторов делает этот стиль неэффективным.

Полное разрешение конфликта достигается тогда, когда преобразуются оба компонента конфликтной ситуации – и на внешнем, и на внутреннем уровнях. Такой результат достигается, например, при удовлетворении всех справедливых требований конфликтующей стороны или обеих сторон путем изыскания дополнительных ресурсов.

**1.3 Понятия и виды стрессов в организации. Роль руководителя в создании антистрессовой обстановки в коллективе.**

Слово «стресс» в переводе с английского означает «напряжение». В научный оборот этот термин введен в 1936 г. выдающимся канадским физиологом Гансом Селье (р. 1907 г.), разработавшим общую концепцию стресса как приспособительной реакции организма на воздействие экстремальных факторов (стрессогенов).

Любое событие, факт или сообщение может вызвать стресс, т.е. стать стрессором. Стрессорами могут быть самые разнообразные факторы: микробы и вирусы, различные яды, высокая или низкая температура окружающей среды, травма и т.д. Но оказывается, что такими же стрессорами могут быть и любые эмоциогенные факторы, т.е. факторы, влияющие на эмоциональную сферу человека. Это все, что может нас взволновать, несчастье, грубое слово, незаслуженная обида, внезапное препятствие нашим действиям или стремлениям. При этом, выступит та или иная ситуация причиной стресса или нет, зависит не только от самой ситуации, но и от личности, ее опыта, ожиданий, уверенности в себе и т.д. Особенно большое значение имеет, конечно, оценка угрозы, ожидание опасных последствий, которую содержит в себе ситуация.

Значит, само возникновение и переживание стресса зависит не столько от объективных, сколько от субъективных факторов, от особенностей самого человека: оценки им ситуации, сопоставления своих сил и способностей с тем, что от него требуется, и т.д.

Снижая эффективность и благополучие человека, чрезмерный стресс дорого обходится организациям. Многие проблемы сотрудников, которые отражаются как на их заработке и результатах работы, так и на здоровье и благополучии сотрудников, коренятся в психологическом стрессе. Стресс прямо и косвенно увеличивает затраты на достижение целей организаций и снижает качество жизни для большого числа трудящихся.

Одним из важнейших социально-психологических аспектов управленческой деятельности является преодоление стрессов. Данная проблема рассматривается с двух сторон: стрессовые состояния руководителей и стрессовые состояния подчиненных.

При этом одной из главных характеристик стресса является его крайняя неустойчивость.

В любой, даже наиболее прогрессивной и хорошо управляемой организации существуют ситуации и характеристики работы, которые отрицательно воздействуют на людей и вызывают у них чувство стресса.

Чрезмерный стресс может оказаться разрушительным для индивида и, следовательно, для организации.

Необходимо отметить, что положительные события личной жизни человека в равной или даже большей степени могут вызвать стресс, как и отрицательные события.

Стресс может быть вызван факторами, связанными с работой и деятельностью организации или событиями личной жизни человека.

Рассмотрим те факторы, действующие внутри организации, которые вызывают стресс:

Перегрузка или слишком малая рабочая нагрузка, т.е. задание, которое следует завершить за конкретный период времени.

Работнику просто поручили непомерное количество заданий или необоснованный уровень выпуска продукции на данный период времени. В этом случае обычно возникает беспокойство, фрустрация (чувство крушения), а также чувство безнадежности и материальных потерь. Однако недогрузка может вызвать точно такие же чувства. Работник, не получающий работы, соответствующей его возможностям, обычно чувствует беспокойство относительно своей ценности и положения в социальной структуре организации и ощущает себя явно невознагражденным.

Конфликт ролей.

Конфликт ролей возникает тогда, когда к работнику предъявляют противоречивые требования. Например, продавец может получить задание немедленно реагировать на просьбы клиентов, но, когда его видят разговаривающим с клиентом, то говорят, чтобы он не забывал заполнять полки товаром.

Конфликт ролей может также произойти в результате нарушения принципа единоначалия. Два руководителя могут дать работнику противоречивые указания. Например, директор завода может потребовать от начальника цеха максимально увеличить выпуск продукции, в то время как начальник отдела технического контроля требует соблюдения стандартов качества.

Конфликт ролей может также возникнуть в результате различий между нормами неформальной группы и требованиями формальной организации. В этой ситуации индивидуум может почувствовать напряжение и беспокойство, потому что хочет быть принятым группой, с одной стороны, и соблюдать требования руководства – с другой.

Неопределенность ролей.

Неопределенность ролей возникает тогда, когда работник не уверен в том, что от него ожидают. В отличие от конфликта ролей, здесь требования не будут противоречивыми, но и уклончивы и неопределенны. Люди должны иметь правильное представление об ожиданиях руководства – что они должны делать, как они должны делать и как их после этого будут оценивать.

Неинтересная работа.

Некоторые исследования показывают, что индивидуумы, имеющие более интересную работу, проявляют меньше беспокойства и менее подвержены физическим недомоганиям, чем занимающиеся неинтересной работой. Однако взгляды на понятие «интересная» работа у людей различается: то, что кажется интересным или скучным для одного, совсем не обязательно будет интересно другим.

Существуют также и другие факторы.

Стресс может возникнуть в результате плохих физических условий, например, отклонений в температуре помещения, плохого освещения или чрезмерного шума. Неправильные соотношения между полномочиями и ответственностью, плохие каналы обмена информацией в организации и необоснованные требования сотрудников друг к другу тоже могут вызвать стресс.

Идеальным будет такое положение, когда производительность находится на возможно более высоком уровне, а стресс – на возможно более низком. Чтобы достичь этого, руководители и другие сотрудники организации должны научиться справляться со стрессом в самих себе.

Если мы обратим внимание на жизненные ситуации и события, способные вызвать стресс, то увидим, что некоторые из них являются положительными и благоприятно влияют на нашу жизнь (свадьба, личный успех, рождение ребенка, успешная сдача экзаменов). Кроме того, в течение жизни мы испытываем и другие положительные ощущения: к примеру, радость (окончание школы, института, встреча с друзьями и родными, победа любимой команды), любовь, творческий подъем (вдохновение), достижение выдающегося спортивного результата и т.п. Однако стрессовое напряжение способны вызвать как положительные, так и отрицательные ситуации.

В настоящее время принято разделять стресс на два основных вида: системный (физиологический) и психический. Поскольку человек является социальным существом и в деятельности его интегральных систем ведущую роль играет психическая сфера, то чаще всего именно психический стресс оказывается наиболее значимым для процесса регуляциих[6,с112].

**Антистрессовое руководство***.* Чтобы минимизировать уровень стрессов в коллективе, не снижая при этом производительности, руководитель должен прислушаться к следующим рекомендациям.

Почаще задумываться над точностью оценки способностей и склон­ностей ваших работников. Соответствие этим качествам объ­ема и сложности поручаемых заданий – важное условие профилак­тики стрессов среди подчиненных.

Не пренебрегать «бюрократией», то есть четким определением функ­ций, полномочий и пределов ответственности работников. Этим вы предотвратите массу мелких конфликтов и взаимных обид.

Не раздражатся, если работник отказывается от полученного зада­ния, лучше обсудите с ним основательность отказа.

Как можно чаще демонстрировать доверие и поддержку подчи­ненным. (По данным одного из американских исследований, со­трудники, испытывавшие значительный стресс, но чувствовавшие поддержку начальника, в два раза меньше болели в течение года, чем те, кто такой поддержки не замечал).

Использовать стиль руководства, соответствующей конкретной произ­водственной ситуации и особенностям состава сотрудников.

При неудачах сотрудников оценивать в первую очередь обстоятель­ства, в которых действовал человек, а не его личные ка­чества.

Не исключать из арсенала средств общения с подчиненными ком­промиссы, уступки, извинения.

Запретите использовать сарказм, иронию, юмор, направленные на подчиненного.

Если возникла необходимость как-то покритиковать, не упускать из виду правил конструктивной и этической критики.

Периодически задумываться о способах снятия уже накопленных подчиненными стрессов. Держать в поле зрения проблемы отдыха сотрудников, возможности их эмоциональной разрядки, развлече­ний и т.д.

Выполнение руководителями этих несложных рекомендаций может весьма существенно повлиять на уровень стрессов в коллективе.

Среди подобных рекомендаций по снижению уровня стрессов, формули­руемых современной управленческо - психологической мыслью, встречаются и довольно неожиданные, идущие в разрез с общепринятыми представле­ниями. Так, например, широко распространено убеждение, что достаточно надежной защитой от стрессов, получаемых на работе, служит крепкая семья, «прочный тыл», в которой атакуемый служебными стрессами работник нахо­дит утешение и поддержку. Однако все не так просто. Американские иссле­дователи Сьюзан У. Кобаса и Марк К. Пьюсетти, обследовавшие около двух сотен работников среднего управленческого звена и выше в одной из круп­ных компаний, зафиксировали странный феномен. Оказалось, что работники, которые воспринимали свою семью как самую большую поддержку, имели самый высокий уровень заболеваний, связанных со стрессом. Этот факт под­тверждался даже в отношении тех, кто располагал таким социальным акти­вом, как большая заработная плата или высокая должность[7,с98].

**Глава 2. Анализ методов управления организационными конфликтами и стрессами в ОАО «Магнит»**

**2.1 Общая характеристика ОАО «Магнит»**

Краткая история создания.

Наименование:

Открытое акционерное общество "Магнит"

Адрес:

Проспект Гагарина, д.29, магазин «Магнит» №579

В 1994 г. Было основано ЗАО «Тандер»- управляющее компанией сети магазинов «Магнит». Первоначально это оптовый поставщик бытовой химии и косметики, а с 1997 г.- один из пяти лидеров- дистрибьюторов на продовольственном рынке России. В 2000 г. Руководство принимает решение о реорганизации работы розничного направления. Все магазины объединяются под брендом «Магнит». Новая сеть развивалась стремительными темпами, захватывая всё больше региональных рынков и осваивая новые сегменты, и к 2005 г. заняла первое место в России по количеству магазинов – 1500 и стала второй по объему выручки в стране. По завершению реорганизации в начале 2006 г. ОАО «Магнит» становится холдинговой компанией группы обществ, занимающихся розничной торговлей через сеть магазинов «Магнит». В этом же году был разработан формат магазинов- гипермаркетов под брендом «Магнит». На конец 2007 года чистая выручка ОАО «Магнит» увеличилась на 47% и составила 3,7 млрд. долларов. Количество магазинов сети «Магнит», по данным на 1 января 2008 года, составило 2197.

**2.1.1** **Миссия и стратегия ОАО «Магнит»**

Миссия компании «Магнит» звучит так: «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».

Самое основное, что можно выделить из текста миссии, что сокращены расходы на продукты повседневного спроса. А продукты повседневного спроса – это есть продукты первой необходимости (то есть, молочные продукты, хлебобулочные изделия), следовательно «Магнит» основной упор делает именно на эти продукты.

Стратегическое управление ОАО «Магнит» с учетом его миссии дает возможность быстрой адаптации компании к меняющимся условиям, постоянное освоение и внедрение инноваций, повышение эффективности деятельности всех структурных подразделений на основе формирования «предпринимательского духа персонала».

Стратегия компании «Магнит»: поддержание индустрии лидерства в контроле над издержками, дальнейшее усовершенствование эффективности логистической системы.

На данный момент ОАО «Магнит» уже обладает более или менее **поставленной логистикой:**

1. Создана сеть дистрибьюторских центров на всей европейской части России, получающих товар от крупных поставщиков и подготавливающих его для отправки в магазины;
2. Предприятие имеет крупный парк автомобилей, которые осуществляют междугородние перевозки грузов.

В течение 10-15 лет компания «Магнит» должна полностью заменить в 400 магазинах системы вентиляции, освещение и торговое оборудование, внедрить во все магазины усовершенствованную автоматизированную систему управления товарными запасами, благодаря чему повысится их оборачиваемость, а также расширить ассортимент до 5 тыс. наименований. В долгосрочной перспективе сеть не исключает также выход на рынки Сибири и Дальнего Востока.

**2.1.2** **Характеристика номенклатуры продукции (работ, услуг)**

Товары, лежащие на прилавках магазинов «Магнит» являются качественными и надёжными. Наличие необходимых сертификатов и лицензий подтверждает этот факт. Так же, компания ежемесячно организовывает проверку своих товаров в крупнейших лабораториях. Одно из основных преимуществ товаров сети «Магнит»- их продажа только в фирменных магазинах (сегодня на полках в «Магните» вы можете найти более 550 наименований товаров под частной маркой), следовательно, риск приобретения подделки сведён к нулю. Продукция с надписью «для магазинов «Магнит»» производится ведущими российскими и зарубежными предприятиями («Галина Бланка», «Балтимор», «Вимм Билль Данн», «Лебедянский», «Балтимор», «Верес», «Южуралкондитер», «КХП Григоровича» и многими другими). Ввиду того, что сеть магазинов «Магнит» имеет громадные масштабы, производство товаров осуществляется крупными партиями. Этот фактор способствует снижению себестоимости готовых продуктов. Так же ОАО «Магнит» тратит значительно меньше средств на рекламу продукции по сравнению с производителями похожих товаров. Магазины сети имеют вид гипермаркета. Он отличается современной функциональной архитектурой, просторной планировкой, большой и удобной парковкой, продажей набора товаров для всей семьи в одном месте, удобным расположением товаров на витринах. Все эти условия являются актуальными на территории любого города, где строятся гипермаркеты «Магнит». Размер торговых площадей гипермаркетов варьируется от 2000 – 12 500 кв.м. Ассортимент насчитывает до 18 000 наименований товаров, из которых 70%- продукты питания. Площадь функционирования магазинов «Магнит» стремительно и постоянно расширяется. В городах с населением менее 500 тыс. человек так же появляются магазины сети. Это обуславливается тем, что целевая аудитория магазина - покупатели со средним уровнем дохода, а именно дает возможность сети "Магнит" проникать в небольшие города и населенные пункты. Магазины «Магнит» работают для всей семьи. 70% товаров- продукты питания, остальные 30%- бытовая химия, парфюмерия, корм для животных, печатные издания, посуда, игрушки. Представлены как товары первой необходимости, «из потребительской корзины», так и товары, спрос на которые не является постоянным. Благодаря этому, каждый член семьи найдёт себе товары, удовлетворяющие любые индивидуальные потребности. Оформление магазина и расположение товаров соответствуют требованиям и являются оптимальными для покупателей, т.е. можно потратить на выбор товаров столько времени, сколько необходимо именно Вам и именно в конкретной ситуации. Для удобства магазин оснащён корзинками и тележками для товаров.

**2.2** **Анализ организационной структуры управления и численности персонала ОАО «Магнит»**

Организационной структурой управления предприятием называется разделение предприятия на подразделения в целях упорядочения взаимодействия звеньев, установления подчиненности и полномочий. Организационная структура управления персоналом ОАО «Магнит» имеет вид линейной структуры (Рисунок 2).

Она основана на соблюдении принципа единоначалия, то есть одно лицо сосредотачивает в своих руках управление всей совокупностью операций, а подчиненные выполняют распоряжение только одного руководителя. Такая структура образуется в результате построения аппарата управления только из взаимоподчиненных органов в виде иерархической лестницы. Во главе каждого подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками. Главы подразделений находятся в непосредственном подчинении руководителя высшего уровня. Вышестоящий орган не имеет право отдавать распоряжение каким-либо исполнителям, минуя их непосредственного руководителя.[7,с78]

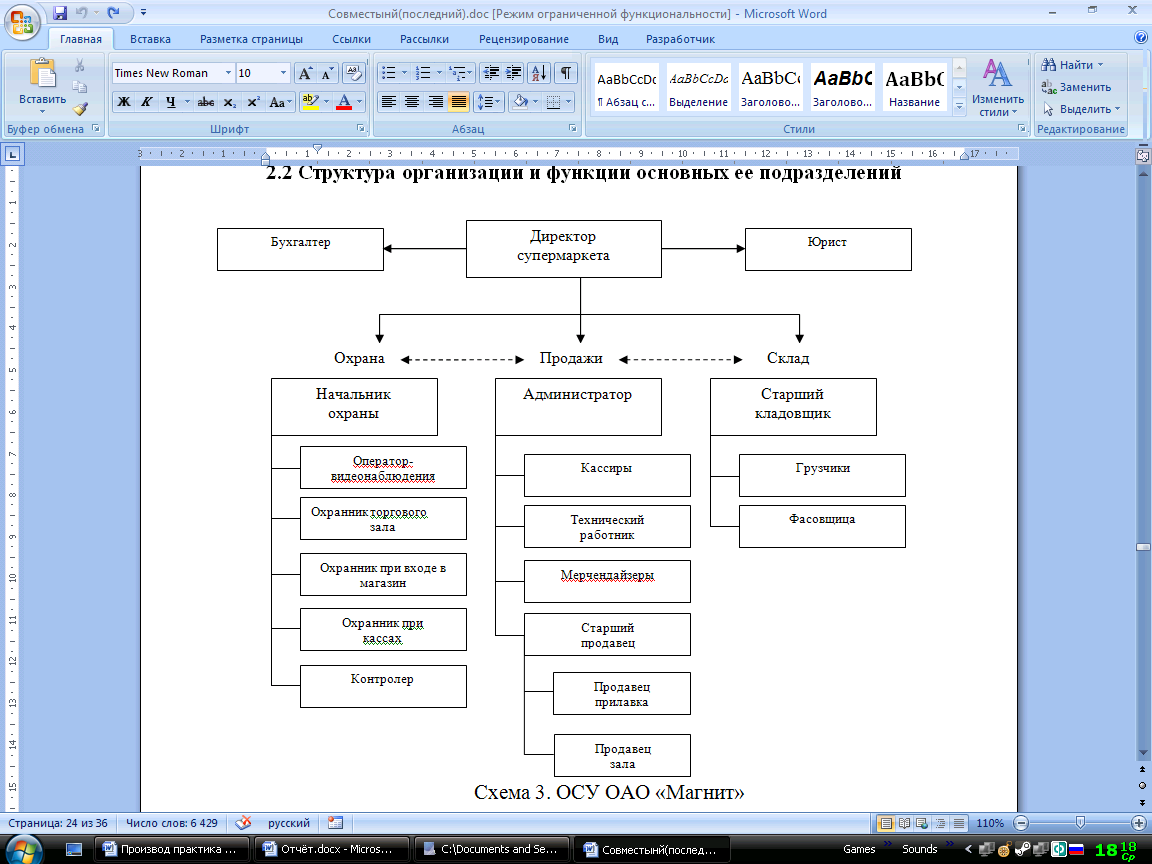


Рис.2. ОСУ ОАО "Магнит" №579

Директорам супермаркетов и гипермаркетов подчиняются главы пяти подразделений: начальник охраны, администратор, старший кладовщик, бухгалтер и юрист. Организационная структура супермаркетов (см.Приложение Б) и гипермаркетов одинаковая.

Работники

В ОАО «Магнит» №579 на сегодняшний день работают 114 человек. Штатное расписание представлено в Приложении В.

Для предприятия характерна средняя текучесть рабочих. В основном это касается работников отдела продаж, которые занимают средние и мелкие должности (продавец зала, продавец прилавка, кассиры). В основном это связано из-за того, что устраиваются на эти должности в основном молодые люди, студенты, у которых изначальная цель подзаработать, когда же они этой цели добиваются, то пишут заявление об уходе. Больше года на этих местах мало кто задерживается, да и перспективы идти вверх по иерархической лестнице довольно малы.

Так же стоит принять во внимание ещё пару причин, из-за которой увольняются работники:

Неинтересная работа.

Исследования показывают, что если человек увлечен интересным делом, то он проявляет меньше беспокойства, оптимистичнее смотрит на возможные перемены и даже реже болеет, чем те, кто занимается неинтересной работой. Однако то, что кажется интересным (или скучным) для одного, совсем не обязательно заинтересует других. Именно поэтому руководители стремятся чаще проводить неформальные беседы со своими подчиненными, чтобы выяснить, чем человек «дышит», к чему стремится, что считает важным в жизни, - с тем, чтобы правильно, в соответствии с интересами сотрудников, распределить рабочую нагрузку. Работа в ОАО «Магнит» однообразная и большинство работающих там считают её неинтересной и скучной.

Непродуманная рабочая нагрузка

Рабочая нагрузка - это задание, которое работнику следует завершить за конкретный период времени. Если человеку на данный период времени поручено непомерное количество заданий или выставлен необоснованный план, то у него неизбежно возникает беспокойство, тревога и внутренний страх не успеть выполнить задание в срок. В том случае, когда сотрудник на протяжении длительного времени находится в режиме такого «горения на работе», у него может возникнуть фрустрация (чувство крушения), а также чувство безнадежности и материальных потерь. Ситуация перегрузки является стрессовой, а один из методов бессознательной защиты человека от стресса - уход от травмирующих условий (например, увольнение с работы) или борьба с ними (саботаж выдаваемых заданий или другой конфликт с работодателем).

Однако и недостаточная загруженность работой, недогрузка, вызывает у сотрудника не менее сильные негативные чувства. Не получая работы, соответствующей его возможностям, человек обычно чувствует беспокойство относительно своей ценности, у него снижается самооценка, он ощущает себя ненужным своей компании и явно невознагражденным. В результате сотрудник всё чаще начинает посматривать на сторону и искать лучшей доли в виде другой (и, увы, зачастую конкурирующей) организации.

В ОАО «Магнит» рабочих часто перегружают работой, у них не хватает времени что бы сходить в столовую.

Ниже представлены некоторые показатели, которые показывают движение персонала.

За прошедший год средняя списочная численность в ОАО «Магнит» №579 составляет 114 человек. Количество поступивших составило 23 человек, а количество выбывших 20. Следовательно количество проработавших год составило 96 человек.

Квыбытия = 20 / 114 = 0,175 (17,5%) – следовательно из организации выбыло 17,5%;

Кпоступления = 23 / 114 = 0,202 (20,2%) – следовательно в организацию поступило 20% новых работников;

Кпостоянства = 96 / 114 = 0,842 (82,2%) – постоянный состав организации, проработавший год и более составляет 82,2%.

**2.3** **Оценка основных методов управления конфликтами и стрессами в ОАО «Магнит»**

Конфликты на рабочем месте, особенно нерешенные и затянувшиеся, угрожают не только экономике предприятия, но, что немаловажно, и здоровью, а то и жизни сотрудников. Менеджерами по персоналу в ОАО «Магнит» №579 является директор магазина и 2 его администратора. В конфликтных ситуациях, возникающих в процессе функционирования предприятия, директор выступает в качестве медиатора, третьей стороны в процессе поиска решения проблемы.

И практически во всех конфликтных ситуациях директор и администраторы выбирают роль третейского судьи, но имеющего всего несколько вариантов решения проблемы, в зависимости от ее важности для предприятия:

подавление конфликта путем запугивания, наложения взысканий за разрядку обстановки в коллективе и препятствию производственной деятельности, увольнение с работы, если эта проблема не является столь значимой для предприятия;

нахождения компромисса в случаях, если эта проблема затрагивает непосредственно предприятие, является жизненно важной для персонала организации.

Во всех остальных случаях, если причиной конфликта являются личная неприязнь сторон, поведенческие причины, причины отношений, информационные причины, то в этих случаях конфликт не выходит за рамки этого коллектива и его руководителя.

Директор и администраторы не берут на себя лишних обязанностей по разрешению конфликтов на предприятии, в связи с загруженностью возложенных на них обязательств и большим количеством управляемого персонала. Роль третьего лица для них является неприемлемой так, как в этом случае проблема должна решаться с позитивным результатом для всех оппонентов. В случае выигрышного результата только для одной стороны, сразу же возникают недовольства другой, презрение и личная ненависть.

В итоге можно сделать вывод о том, что директор и администраторы не участвуют в разрешении конфликтов на предприятии. И работники, желая не потерять свое рабочее место, стараются вообще не конфликтовать, так как на их претензии мало кто отреагирует, а если и отреагирует, то только приказом на увольнение или лишением части заработной платы. Ведь как только, считает директор, удовлетворишь жалобу одного, сразу же поднимается ряд претензий от других, чьи проблемы они сразу не в состоянии решить.

Предприятие теряет время на разрешение конфликтов, выяснения причин, в результате уменьшается производительность работников, ухудшается морально-психологический климат, усложняются процессы партнерского сотрудничества, падает престиж предприятия. Все это ведет к нарастанию неудовлетворенности трудом, действиями администрации, и как следствие результат выражается на всем предприятии – уменьшение прибыли, тратятся силы на поиск новых путей сбыта, что ведет к простаиванию производства и в итоге сокращению количества персонала.

Жалобы работников на условия производства всего предприятия, выявляют для руководства недостатки предприятия, в этом можно увидеть положительные стороны конфликта:

* выявление нерешенных проблем и стимулирование работы;
* обнаружение недостатков в условиях и охране труда.

При эффективном разрешении конфликтов, использовании открывшихся возможностей модернизации, можно говорить о позитивном влиянии конфликта на эффективность функционирования предприятия. Конфликт имеет свойство сплачивать людей, имеющих одинаковые позиции, что придает взаимодействию сотрудников большей динамичности, усилении согласованности групп, функционального и социального партнерства, что также в конечном итоге выражается в изменении производительности, улучшении морально-психологического климата, повышении доверия к предприятию в целом, это способствует удержанию высококвалифицированных специалистов на рабочих местах.

Основа успеха любой коллективной деятельности – это отношение сотрудничества и взаимопомощи в противовес конфликту и конфронтации.

В психологии группы выделяют морально-психологический климат-разновидность группового психического состояния, характеризующегося степенью удовлетворенности членов группы соблюдением в ней моральных норм, уровнем нравственности и культуры.

На взаимоотношение и поведение людей в трудовом коллективе отдела кадров, влияют три комплекса взаимосвязанных факторов:

предписанные и привычные для данного производства шаблоны делового поведения;

эмоции и чувства, возникающие в межличностных контактах;

знания людей об условиях производства и самих себе.

Эти факторы составляют основу в формировании производственной установки работников ОАО «Магнит». На уровне неформальной структуры главенствующую роль приобретают факторы, связанные с психическим состоянием участников, динамикой и уровнем их работоспособности, субъективным чувством усталости или творческого подъема.

Для определения психологического климата в ОАО «Магнит» было проведено анкетирование с выборкой 30 человек. Каждому работнику предлагалось самостоятельно определить психологический климат группы, путем оценки выраженности того или иного показателя.

Таблица 1 Определение психологического климата группы

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Положительные особенности | +3 | +2 | +1 | 0 | -1 | -2 | -3 | Отрицательные особенности |
| 1. Преобладает бодрое и жизнерадостное настроение |  | x |  |  |  |  |  | 1. Преобладает подавленное настроение, тон пессимистический |
| 1. В отношениях внутри коллектива взаимное расположение и понимание |  |  | x |  |  |  |  | 1. Конфликтуют между собой |
| 1. Членам коллектива нравится быть вместе, участвовать в совместных делах, вместе проводить свободное время |  |  | x |  |  |  |  | 1. Члены коллектива проявляют без – различие к боле тесному общению, выражают отрицательное отношение к совместной деятельности |
| 1. Успехи или неудачи отдельных членов коллектива вызывают сопереживание, участие всех членов коллектива |  | x |  |  |  |  |  | 1. Равнодушны к успехам других, иногда вызывают зависть и злорадство |
| 1. Преобладают поддержка и одобрение, упреки и критика высказываются с добрыми побуждениями |  | x |  |  |  |  |  | 1. Критические замечания носят характер явных и скрытых выпадов |
| 1. Члены коллектива с уважением относятся к мнению друг друга |  |  | x |  |  |  |  | 1. В коллективе каждый считает свое мнение главным и нетерпим к мнениям товарищей |
| 1. В трудные для коллектива минуты происходит эмоциональное соединение |  |  | x |  |  |  |  | 1. В трудных случаях коллектив «раскисает», появляется растерянность, возникают ссоры, взаимные обвинения |
| 1. Коллектив участливо и доброжелательно относится к новым членам, старается помочь им освоиться |  | x |  |  |  |  |  | 1. Новички чувствуют себя лишними, чужими, к ним редко проявляется враждебность |
| 1. Коллектив активен, полон энергии |  |  | x |  |  |  |  | 1. Коллектив пассивен, инертен |
| 1. Коллектив быстро откликается если нужно сделать полезное дело |  |  | x |  |  |  |  | 1. Коллектив невозможно поднять на совместное дело, каждый думает только о собственных интересах |
| 1. Существует справедливое отношение ко всем членам, поддерживают слабых, вступают в их защиту |  |  | x |  |  |  |  | 1. Коллектив презрительно относится к слабым, высмеивают их |
| 1. У членов коллектива появляется чувство гордости за свой коллектив, если его отмечают руководители |  | x |  |  |  |  |  | 1. К похвалам и поощрениям здесь относятся равнодушно |

Проанализировав ответы каждого, можно сделать вывод о том, что почти все члены группы едины в своем мнении о сложившемся психологическом климате. Поэтому в таблице указаны средне групповые ответы. Яркой выраженности отрицательных или положительных показателей нет, преобладает золотая середина, но больше положительных оценок по взаимной симпатии, доброжелательности во взаимоотношениях, понимании, сопереживании чужим неудачам, поддержке, уважительности к мнению друг друга, доброжелательности к новым членам. Активным и энергичным коллектив назвать нельзя: преобладает вялое настроение, пассивность, пессимистичность. Высокая оценка показателя по положительному реагированию на похвалы коллектива со стороны руководства, у всех возникает по этому поводу большая гордость за коллектив. В обратном случае к похвалам и поощрениям коллектива отнеслись бы равнодушно.

В целом можно сделать вывод, о том, что морально – психологический климат в ОАО «Магнит» характеризуется удовлетворенностью членов группы соблюдением в ней моральных норм, уровнем нравственности и культуры, но нельзя определить коллектив высоким уровнем социально-психологического развития, сплоченность группы оставляет желать лучшего, психологическая благоприятность и удовлетворенность нуждаются в улучшении.

**Глава 3.** **Предложения по совершенствованию управления организационных конфликтами и стрессами в ОАО «Магнит»**

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

Исходя из полученных результатов в исследовании следует делать акцент на следующие проблемы в организации:

- члены коллектива проявляют безразличие к боле тесному общению, выражают отрицательное отношение к совместной деятельности;

- в коллективе каждый считает свое мнение главным и нетерпим к мнениям товарищей;

- в трудных случаях коллектив «раскисает», появляется растерянность, возникают ссоры, взаимные обвинения;

- коллектив презрительно относится к слабым, высмеивают их;

- коллектив пассивен, инертен;

- коллектив невозможно поднять на совместное дело, каждый думает только о собственных интересах.

Все эти проблемы порождают конфликты и стрессы у людей работающих в организации.

Чтобы членам коллектива нравилось быть вместе, участвовать в совместных делах, вместе проводить свободное время можно использовать метод, который условно может быть назван методом психологического поглаживания. Он предполагает, что настроения людей, их чувства поддаются регулированию, нуждаются в определенной поддержке. Для этого предприятию предлагается проводить совместного отдыха коллективов. Эти и подобные им мероприятия снимают психологическое напряжение, способствуют эмоциональной разрядке, вызывают позитивные чувства взаимной симпатии, и таким образом, создают нравственно-психологическую атмосферу в организации, затрудняющую возникновение конфликтов.

Чтобы члены коллектива с уважением относились к мнению друг друга можно воспользоваться методом взаимного дополнения. Учет и умелое использование не только способностей, но и недостатков людей, которые тесно связаны друг с другом, помогают укрепить взаимное доверие и уважение людей, их сотрудничество, а следовательно, помогают избежать конфликтов.

Для того чтобы в трудные для коллектива минуты происходило эмоциональное соединение можно воспользоваться методом доброжелательности, развития способности к сопереживанию и сочувствию другим людям, к пониманию их внутренних состояний, готовности оказать практическое содействие партнеру.

Что бы существовало справедливое отношение ко всем членам, что бы была поддержка слабых целесообразно использовать метод недопущения дискриминации людей, который требует исключения подчеркивания превосходства одного партнера над другим, а еще лучше – и каких бы то ни было различий между ними. Поэтому в интересах наращивания антиконфликтного потенциала предприятию целесообразно делить заслуги и награды на всех, даже если они в значительной части принадлежат кому-то одному.

Чтобы коллектив был активен, полон энергии и быстро откликался, если нужно сделать полезное дело, можно воспользоваться методом взаимного дополнения. Учет и умелое использование не только способностей, но и недостатков людей, которые тесно связаны друг с другом, помогают укрепить взаимное доверие и уважение людей, их сотрудничество, а следовательно, помогают избежать конфликтов.

Поддержание и укрепление сотрудничества, отношений взаимовыручки является центральной задачей ОАО «Магнит» всей тактики предотвращения и разрешения конфликта. Ее решение носит комплексный характер, и включает в себя методы социально-психологического, организационно – управленческого и морально-этического характера. Во многом это зависит от руководства, поэтому директор и администраторы должны прислушаться к следующим рекомендациям:

- почаще задумываться над точностью оценки способностей и склонностей ваших работников;

- не пренебрегать «бюрократией», то есть четким определением функций, полномочий и пределов ответственности работников. Этим вы предотвращается масса мелких конфликтов и взаимных обид;

- как можно чаще демонстрировать доверие и поддержку подчиненным;

- используйте стиль руководства, соответствующий конкретной производственной ситуации и особенностям состава сотрудников;

- при неудачах сотрудников оценивать в первую очередь обстоятельства, в которых действовал человек, а не его личные качества;

- не исключать из арсенала средства общения с подчиненными компромиссы, уступки, извинения.

- запретить использовать сарказм, иронию, юмор, направленные на подчиненного;

- если возникла необходимость кого-то покритиковать, не следует упускать из виду правила конструктивной и этичной критики;

- периодически задумываться о способах снятия уже накопленных подчиненными стрессов. Держать в поле зрения проблемы отдыха сотрудников, возможности их эмоциональной разрядки, развлечений и т.д.

Выполнение руководителями этих несложных в принципе рекомендаций может весьма существенно повлиять на уровень стрессов в коллективе.

Организационно-управленческая рекомендация, которая сводится к предложению работников отдела кадров ОАО «Магнит» разработать для каждого сотрудника твердые правила деятельности и тем самым максимально сузить то поле, на котором возможны «игры без правил», попросту говоря, неразбериха.

Предприятию в целом необходимо реализовывать ряд последовательных мероприятий, выполняя которые можно добиться на организационно-управленческом уровне прочное сотрудничество, сплоченность в трудовых коллективах, их высокий антиконфликтный потенциал:

1. Прежде всего, предприятие должно ставить цели на долговременный период 10 – 15 лет, которые должны быть направлены на производство, обучение и развитие работников, постоянное повышение качества продукции и услуг. От которого во многом зависят стабильность организации, ее возможность противостоять конфликтам

2. Необходимо делать ставку не на послушного работника, который больше всего страшится совершить ошибку, а на людей, способных на обдуманный риск, не взирая на возрастающую при этом возможность ошибок.

3. Признание новых идей в качестве главной ценности любого дела – создавать климат поощрения инноваций. Внедрение нововведений создает условия творческого напряжения людей, значительно суживает возможность возникновения психологических стрессов негативного характера, с которыми сопряжены конфликтные ситуации.

4. Руководитель ОАО «Магнит» должен заботиться о профессиональном росте, совершенствовании сотрудников, требуя от них постоянного осмысления и корректировки как поставленной цели, так и способов ее достижения.

Таким образом, один из ключей к успеху в преодолении служебных стрессов заключен в общей жизненной стратегии индивида,опирающейся на избранные базовые ценности и учитывающей особенности его личности.

**Заключение**

Общественная жизнь немыслима без столкновения идей, жизненных позиций, целей как отдельных людей, так и малых и больших коллективов, других сообществ. В конфликте, как и в любом процессе, есть положительные и отрицательные стороны. Известную поговорку "в споре рождается истина" можно с полным основанием применить и к конфликту. Существуют две позиции. Первая предполагает, что конфликт - это столкновение и борьба различных сил, людей или позиций, происходящие из-за несовместимости или противоположности интересов. Согласно второй конфликт - это процесс развития взаимодействия и система отношений между участвующими в нем сторонами. Оптимальным, на наш взгляд, будет следующее определение. Конфликт - это наличие разногласий между несколькими сторонами. Они могут быть конкретными лицами, работниками или группами работников.

В заключении хотелось бы еще раз обратить внимание на некоторые положения, представляющиеся главными для данной работы. Прежде всего, важно еще раз указать на, казалось бы, всем понятную даже банальную истину, что люди различаются между собой. Это положение становится главным аргументом в пользу отрицания возможности широкого использования психологических знаний и рекомендаций из-за уникальности, неповторимости людей. Но следует также отметить, что незнание сути разрешения и предотвращения конфликтов, ведет еще к более плачевным последствиям.

Руководство ОАО «Магнит», как было выяснено ведет жесткую политику с конфликтами, тем самым, настраивая работников против себя. Результатом является – снижение работоспособности, ухудшение морально-психологического состояния, и как следствие предприятие теряет в прибыли и своем престиже, привлекательности для инвесторов, потенциальных работников, покупателей.

Необходимо вводить новые тенденции в управление персоналом, обучать управленческому ремеслу всех руководителей больших и малых коллективов.. Сохранение нормальных деловых отношений, укрепляет взаимное уважение и доверие. Всего этого можно добиться грамотным составлением и ведением кадровой политики. Предприятию не обойтись без посторонней помощи по обучению, подготовке, диагностике, анализу персонала, которую могут выполнить агентства, специализирующиеся на решении таких вопросов. Ведь если руководство предприятия не предпримет мер, то на рынке останутся более приспособленные предприятия.

**Список используемой литературы**

1. Романова О.С., Романова А.И. Менеджмент организации. – М.: Энергия, 2008.

2. Шварц Г. Управление конфликтными ситуациями. Диагностика, анализ и разрешение конфликтов. – М.: Издательство Вернера Регена, 2007.

3. Редлих А., Миронов Е. Модерация конфликтов в организации. – СПб.: Речь, 2009.

4. Емельянов С.М. Управление конфликтами в организации. – М.: Авалонъ, Азбука-классика, 2006.

5. Прикладная конфликтология: Учебник. – М.: Харвест, АСТ, 2007.

6. Донцов А.И., Психология коллектива. - М.: Изд-во Моск. ун-та, 2002.

7. «Менеджмент» / под ред. Ф.М. Русинова - М.: Изд. ФБК – ПРЕСС, 1998 г.

8. Веснин В.Р Основы менеджмента: Учебное пособие. – М, 2000.