

Федеральное государственное автономное
Образовательное учреждение
Высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ И.П. Воронцова
подпись
«_» _____ 20__ г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.03 – Управление персоналом

Управление конфликтами в ООО «Nike» в ТРЦ «Планета»

Руководитель _____ старший преподаватель И.А. Дробышев
подпись, дата

Выпускник _____ И.И. Смольская
подпись, дата

Красноярск 2017

Продолжение титульного листа ДП по теме «Управление конфликтами в
ООО «Nike» в ТРЦ «Планета»»

Консультант _____ канд. экон. наук, доцент П.Н. Воронцов
подпись, дата

Нормоконтролер _____ старший преподаватель И.А. Дробышев
подпись, дата

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1 Теоретические основы управления конфликтами в организации.....	5
1.1 Понятие конфликт, виды и причины возникновения конфликта.....	5
1.2 Подходы к исследованию конфликтов.....	7
1.3 Методы и стратегии управления конфликтами в организации.....	11
2 Управление конфликтами в ООО «NIKE» в ТРЦ «Планета».....	15
2.1 Общая характеристика ООО «NIKE» в ТРЦ «Планета».....	15
2.2 Управление конфликтами в ООО «NIKE»	23
3 Рекомендации по управлению конфликтами в ООО «Nike»	32
Заключение	35
Список использованных источников	37
Приложение А.....	27
Приложение Б.....	29

ВВЕДЕНИЕ

Каждый человек имеет свои убеждения, цели и свое воспитание, каждый стремится достичь своих убеждений по своему, так, как считает он нужным. Каждая организация состоит из людей, выполняющих в ней работу, и когда человек приходит в организацию, он может столкнуться с людьми, у которых также есть свои цели, и пути их достижения или сами эти цели у людей могут не сойтись. Из-за этого и не только в компании возникает конфликт, столкновение интересов.

Проблема, которая будет рассматриваться в ходе исследования – это наличие или отсутствие инструментов управления конфликтами в организации.

Актуальность темы исследования заключается в том, что конфликт в организации неизбежное явление, поэтому нужно уметь справляться с данным явлением.

Объектом исследования является система управления персоналом в организации.

Предмет исследования: инструменты управления конфликтами в организации на примере ООО «Nike» в ТРЦ «Планета».

Целью данной работы: проанализировать существующие в организации инструменты управления конфликтами и разработать рекомендации по их совершенствованию.

Задачи:

- Рассмотреть понятие конфликта и его виды;
- рассмотреть причины возникновения конфликтов в организации;
- разработать рекомендации по управлению конфликтами в организации.

Методы исследования: теоретический анализ научной литературы по менеджменту, управлению персоналом; методы изучения конфликтов: наблюдение, интервью.

1 Теоретические основы управления конфликтами в организации

1.1 Понятие конфликт, виды и причины возникновения конфликта

Существует большое количество понятий конфликта, рассмотрим некоторые из них.

Конфликт (лат. conflictus — столкнувшийся) — наиболее острый способ разрешения противоречий в интересах, целях, взглядах, возникающих в процессе социального взаимодействия, заключающийся в противодействии участников этого взаимодействия и обычно сопровождающийся негативными эмоциями, выходящий за рамки правил и норм.¹

Дмитриев А.В. характеризует как, «конфликт» - это борьба за ценности и претензии на определенный статус, власть, ресурсы, в которой целями являются, нейтрализация, нанесения ущерба или уничтожение соперника. Данное определение перечисляет действия, которые описаны по мере возрастания сопротивления оппонента².

Альберт Хедоури: «Конфликт - отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами. Это ситуация, при которой каждая сторона делает все, чтобы была принята ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне сделать тоже самое»³.

Проанализировав несколько понятий «конфликт», можно сделать вывод, что конфликт — это столкновение нескольких интересов, которые противоположны и вызывают соперничество.

Виды конфликтов:

- Внутриличный конфликт. Конфликт, который ведет к стрессу сотрудника из-за недовольства собой, своими результатами на работе.
- Межличностный конфликт. Является одним из самых распространенных видов. Включает в себя, например: столкновения при продвижении по

¹ Википедия [Электронный ресурс]: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Конфликт>

² Конфликтология [Электронный ресурс]: http://studopedia.ru/10_267962_dmitriev-av.html

³ Понятие конфликтов [Электронный ресурс]: <http://www.studfiles.ru/preview/2838153/page:13/>

карьерной лестнице; личностные конфликты между сотрудниками; столкновение взглядов и т.д.

- Конфликт между индивидом и группой. Когда один человек, выступает против норм и правил установленных группой.
- Межгрупповой конфликт. Возникает между:
 - Руководящим составом и персоналом;
 - Профсоюзом работников и административным корпусом организации;
 - Поколениями (более продвинутыми пользователями и консерваторами).

Так же конфликты подразделяются на: кратковременные (конфликты между личностями (ошибки, недопонимания), которые быстро решаются); затяжные (более сложные конфликты, которые связаны с психологическими травмами).

Длительность конфликта зависит от конфликтующих сторон, их характера, а также от предмета противоречий. Длительные конфликты очень опасны, они могут затянуться на очень долгий срок, что приводит к негативным последствиям в виде ухудшения рабочей атмосферы, негативное состояние сотрудников.

Возникновения конфликтов подразделяется на две группы факторов:

1. объективные;
2. организационно-управленческие.

Эти две группы носят объективный характер.

Объективные причины – взаимодействие людей, приводящее к столкновению интересов, мыслей и т.д.

Организационно – управленческий конфликт – конфликт возникающий между членами организации, руководителями, различными подразделениями в этой системе управления влияющие на цель организации, методов и средств

управленческой и организационной деятельности, а также ее результатов и социальных последствий.

Причины возникновения конфликта:

- Ограниченность ресурсов;
- Различие в целях;
- Ошибки управления;
- Слабая разработанность нормативно-правовых процедур;
- Плохая сплоченность трудового коллектива.

Конфликт, возникающий в организации, имеет не только негативный характер, но в последнее время появилась новая точка зрения, что он несет и положительный характер.

Первая точка зрения, что конфликт несет положительный характер, утверждается тем, что:

- Помогает сплотиться коллективу против внешнего давления;
- Помогает выявить проблемы, которые не обсуждались и не решались в организации;
- Помогает стимулировать работу персонала, для того чтобы доказать свою правоту.

Противоположная точка зрения утверждает, что конфликт несет негативный характер, потому что:

- Приводит к стрессу в организации;
- Отвлечение сотрудников от решения задач организации;
- Ухудшение социально-психологического климата.

1.2 Подходы к исследованию конфликтов

1) Теоретические подходы.

В настоящее время исследования конфликтов в современной зарубежной психологии ведутся по следующим направлениям:

- теоретико-игровое (М. Дойч);
- теория организационных систем (Р. Блейк, Дж. Мутон);
- теория и практика переговорного процесса (Д. Прюитт, Д. Рубин, Р. Фишер, У. Юри).

В современной психологии исследования конфликтов ведутся в следующих традициях.

1. Представители теоретико-игрового подхода основной задачей считают построение универсальной схемы взаимодействия в конфликтной ситуации и ее разрешение. В основе лежат игры типа "дилемма узника". Решение задачи облегчают четко контролируемые экспериментальные условия.

Многообразие стилей поведения в конфликтной ситуации обобщается в два основных типа поведения: кооперативное и конкурентное.

В системном виде данный подход выражен в работах американского социального психолога М. Дойча. Его концепция представляет собой целостную разработку социально-психологического подхода к проблеме конфликта. По мнению М. Дойча, в основе конфликта лежит несовместимость целей участников межличностного взаимодействия. Этот подход относят к мотивационным концепциям, так как акцент в нем делается на мотивах противоборствующих сторон.

Сторонники теоретико-игрового подхода считают, что конфликты могут разрешаться как конструктивным путем, так и деструктивным.

Продуктивным считается конфликт, участники которого убеждены, что добились поставленных целей.

Развивая идеи М. Дойча, современные западные исследователи создают в реальных группах экспериментальные ситуации. Среди типов ситуаций выделяют конкурентную, кооперативную и смешанную.

Конкурентная ситуация в процессе обучения может иметь мотивирующий эффект, но не вопреки отношениям сотрудничества и взаимопомощи, а наряду с ними. Ситуация кооперативного обучения дает больший эффект, чем традиционное индивидуальное обучение.

2. Вторым подходом к изучению конфликта в современной психологии является теория организационных систем. Эта концепция появилась как альтернатива теории игр и результат критики предложенных ею решений. Разработанный Р. Блейком, Дж. Моутон и К. Томасом подход к проблеме межличностного конфликта на основе организационных систем представляет собой оригинальную программу исследования стилей конфликтного поведения людей в реальных условиях. Из сочетания установок на отношение к сопернику и на достижение собственных целей авторы определили пять стратегий поведения, возможных в конфликтной ситуации: соперничество, приспособление, избегание, компромисс, сотрудничество.

При переходе конфликта из потенциального в актуальный он может развиваться как прямой или опосредованный, конструктивный стабилизирующий или неконструктивный.

Неконструктивный межличностный конфликт возникает, когда один из оппонентов прибегает к нравственно осуждаемым методам борьбы, стремится подавить партнера, дискредитируя и унижая его в глазах окружающих. Обычно это вызывает сопротивление другой стороны, диалог сопровождается взаимными оскорблениями, решение проблемы становится невозможным, разрушаются межличностные отношения.

Конструктивным межличностным конфликтом считается тот, при котором оппоненты не выходят за рамки деловых аргументов, отношений и не касаются личностных качеств противоположной стороны.

При этом могут наблюдаться различные стратегии поведения. Р. Блейк и Дж. Моутон выделяют следующие стратегии поведения в конфликтной ситуации:

- сотрудничество, направленное на поиск решения, удовлетворяющего интересы всех сторон;
- компромисс – урегулирование разногласий через взаимные уступки;
- избегание, заключающееся в стремлении выйти из конфликтной ситуации, не решая ее, не уступая своего, но и не настаивая на своем;

– приспособление как тенденция сглаживать противоречия, поступаясь своими интересами.

3. На рубеже 1960–1970-х гг. начинает формироваться самостоятельное направление по изучению переговорного процесса как части конфликтного взаимодействия. В настоящее время теория и практика переговорного процесса рассматриваются как одно из перспективных направлений прикладной психологии.

Исследования сосредоточены на решении двух проблем:

- выявлении совокупности условий, способствующих принятию конфликтующими сторонами решения приступить к переговорам;
- изучении процесса переговоров, когда конфликтующие стороны уже приняли решение идти на поиск взаимных соглашений.

2) Практические подходы:

- экспериментальное конструирование конфликта, преимущественно в лабораторных условиях

За основу берутся конфликтные игры и их модификации, конфликтные ситуации, моделирующие реальные жизненные столкновения. Подобные исследования конфликтов связаны с большими трудностями организационного плана. Во-первых, некоторые из них неприемлемы с нравственной точки зрения. Во-вторых, на основе простых, в значительной степени управляемых, конфликтов нельзя делать выводы применительно к жизненным реальным ситуациям (так как нет никакой уверенности, что взаимосвязи, выявленные в игровой ситуации, проявятся также в реальных конфликтах). В-третьих, в эксперименте чрезвычайно трудно смоделировать мотивацию, которая характерна для реального конфликта и является определяющей для многих параметров конфликта.

- личностные опросники и тесты, а также варианты социометрии;

Конфликт изучается через напряженность во взаимоотношениях, предрасположенность к агрессивному поведению различных лиц, наличие микрогруппы с отрицательной направленностью. К недостаткам данного

подхода можно отнести: за рамками такого исследования остается конфликт как социально-психологическое явление, возникающее в процессе взаимодействия людей; причины конфликта не раскрываются; информация, получаемая от респондента, «приглаживается» самим респондентом; личностные особенности (например, склонность к ригидному или агрессивному поведению в отношениях с другими людьми) подвергается ситуативному изменению.

- исторический (ретроспективный).

Описание конкретных конфликтных ситуаций, уже имевших место (проводится анализ действий участников, объекта, причин, способов и приемов взаимодействия, исход и т.д.). Хотя данный подход более социологичен, чем психологичен, при умелой формулировке вопросов он в значительной мере позволяет воссоздать социально-психологическую картину конфликта. Однако подобные методы не лишены недостатков. Во-первых, очень многое зависит от того, кто описывает конфликт, так как вольно или невольно он занимает определенную позицию в анализируемой ситуации, а это снижает достоверность информации. Во-вторых, многое зависит от охвата вопросами всех характеристик конфликта. Возможно упущение важных характеристик, причин, которые привели к конфликту, его динамики, последствий из-за использования различных методов (бесед, интервью, анализ документов, анкетирования), что создает трудности в систематизации информации. В-третьих, за всеобъемлющим и комплексным описанием конфликтов теряется объяснение и поиск существенных связей, что, в конце концов, самое важное в подобных исследованиях конфликта.

1.3 Методы и стратегии управления конфликтами в организации

Методы управления конфликтами:

- наказание или поощрение;

- мотивации участников конфликта перенаправить через использование ресурсов организации;
- увольнение или перераспределение участников конфликта;
- руководитель входит в конфликт в виде арбитра, ведет переговоры.

Стратегии управления конфликтами в организации:

1. Уход от конфликта;
2. Стратегия уступок и приспособления – администрация идет на уступки за счет уменьшения собственных притязаний.

Данная стратегия используется в случаях разрешения конфликтов:

- Когда стабильность наиболее важна;
- Когда предмет столкновения более важен для другой стороны, а не для администрации;
- Когда наблюдается явное превосходство другой стороны;
- Когда администрация признает свою неправоту и когда ей полезнее прислушаться к противоположной стороне, проявить рассудительность.

3. Стратегия сглаживания.

Данная стратегия разрешения конфликта, используется в организациях, ориентированных на коллективные методы взаимодействия.

Стратегия основана на подчеркивании общих интересов, когда различия преуменьшаются.

4. Стратегия скрытых действий.

Данная стратегия разрешения конфликта, применяется тогда, когда управление конфликтом нуждается, по мнению администрации, в скрытых средствах его регулирования.

Причины выбора данной стратегии:

- Нежелание иметь дело с открытым конфликтом из-за боязни потери имиджа;
- Невозможность вовлечения противоположной стороны в конфликт по существующим правилам;

- Стечение экономических, политических, социальных или психологических обстоятельств, делающих невозможным открытый конфликт.

Негативный исход стратегии:

- Саботаж;
- Негативное отношение к руководству у работников;
- Возможность возникновения сильного социального конфликта на почве скрытности.

5. Стратегия быстрого решения.

Решение по конфликту принимается в самые короткие сроки.

Используется:

- При лимите времени для принятия решения в связи с возникновением различных обстоятельств;
- Когда обе стороны хотят участвовать в поиске наилучших вариантов соглашений;
- При расчете, что быстрое решение резко снизит издержки по сравнению с другими сценариями конфликта.

6. Стратегия компромисса.

Компромисс – уступка ради достижения какой-либо цели.

Суть стратегии: во время переговоров приходиться к общему решению.

Применяется:

- цели достаточно важны, но затрачивать еще больше усилий уже нет необходимости;
- когда в равных силах, и имеют противоположные цели;
- временные соглашения;
- если соперничество не дает успеха.

Технология стратегии:

- Переговоры;
- Поиск приемлемых решений.

Результат компромисса: нет проигравших и победивших.

7. Стратегия сотрудничества – соперники ищут наилучший вариант решения споров.

Применяется в случаях:

- Когда одна из сторон нуждается в выявлении своих объективных целей в конфликте;
- Умение использовать прочес сотрудничества.

Результат применения: «выигрыш-выигрыш» для обеих сторон.

8. Стратегия силы – одна сторона навязывает свои решения другой стороне.

Применяется:

- Использование конкуренции;
- Требование подчинения;
- Использование власти путем принуждения;
- Когда сильная сторона осознает свою правоту.

Результат применения: «выигрыш-проигрыш».

2 Управление конфликтами в ООО «NIKE» в ТРЦ «Планета»

2.1 Общая характеристика ООО «NIKE» в ТРЦ «Планета»

Nike – американская компания, всемирно известный производитель спортивной и повседневной одежды и обуви.

Компания была основана 25 января 1964 года под названием Blue Ribbon Sports, и официально стала Nike, Inc. 30 мая 1978 года. Nike продает свою продукцию под собственной торговой маркой, а также Nike Golf, Nike Pro, Nike+, Air Jordan, Nike Skateboarding и в том числе под дочерними брендами Cole Haan, Hurley International и Converse. Nike также принадлежала Bauer Hockey (позже переименована Nike Bauer) в период между 1995 и 2008 годами. В дополнение к производству одежды и экипировки, компания управляет розничными магазинами под названием NikeTown. Nike является спонсором многих спортсменов и спортивных команд по всему миру⁴.

В городе Красноярск в ТРЦ «Планета» Nike существует с 2008 года, с начала открытия торгового центра.

Миссия организации – выражение ее философии и смысла существования.

Миссия обычно декларирует статус предприятия, принципы его работы, намерения руководства. Она устремлена в будущее и не должна зависеть от текущего состояния организации. Миссия формируется высшим руководством организации, которое несет полную ответственность за ее воплощение в жизнь путем постановки и реализации целей организации. Выделяют следующие положительные стороны наличия миссии:

- Миссия организации проясняет представления руководства и сотрудников фирмы о том, зачем и для чего была создана их организация.

⁴ Википедия [Электронный ресурс]: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Nike>

- Облегчает работу с сотрудниками и кандидатами на занятие вакансий, которым уже не нужно объяснять теоретический или практический смысл вашего существования.
- Наличие миссии помогает в планировании. Опираясь на кардинальную линию, обозначенную в миссии, гораздо легче вырабатывать стратегию ваших действий.
- Если организация знает, зачем она существует, ей будет значительно легче объяснить это своим спонсорам. Соответственно, поиск денег тоже упростится.

Миссия Nike: разбудить желание у всех, кому интересен спорт. Компания NIKE продолжает популяризировать активный образ жизни и развивать линию аксессуаров, предназначенных для занятий спортом. Если миссия задает общие ориентиры, направления функционирования организации, цели – это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным в процессе ее деятельности. Цели организации делятся на несколько типов: долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные.

Долгосрочные цели: увеличение доли рынка спортивной одежды.

Среднесрочные цели: улучшение качества и удобства одежды, путем внедрения новых технологий и разработок.

Краткосрочные цели: уменьшение издержек производства.

Масштаб управляемости в Nike.

Масштаб управляемости – это величина, которая определяет, сколько людей в управлении одного руководителя.

В данной организации используется узкий масштаб управляемости, то есть у руководителя минимальное число подчиненных. Из этого получается, чтобы соединить низшие звенья и высшие, увеличивается количество иерархических уровней.

Коммуникации в управлении компании Nike.

Коммуникация – это процесс межличностный и организационный, при котором передается информация внутри организации и с внешней средой.

Поэтому коммуникации можно разделить на внешние и внутренние.

Внешние – это коммуникации между организацией и окружающей средой.

Средства коммуникаций с внешней средой:

- Общение с потребителями через различную рекламу;
- Письменные отчеты для налоговой инспекции;
- Благотворительная деятельность.

Внутренние – это коммуникации внутри организации.

1) горизонтальные – между руководителями организации. Задача таких связей – обеспечить наиболее эффективное разрешение проблем возникающее между частями организации.

2) Вертикальные – между уровнями организации. Создает стабильность в организации.

3) Линейные коммуникации – «начальник-подчиненный».

4)Формальные и неформальные коммуникации.

Формальные связи - это связи координации, регулируемые установленными в организации целями, политикой и процедурами. В их основе лежат отношения между установленными должностями. В основе неформальных коммуникаций лежат отношения между индивидами. Примером неформальных коммуникаций может стать общение между сотрудниками отдела на основе личных взаимоотношений. Примером формальных коммуникаций могут стать связи между исполнительным директором организации и директором финансового отдела, подкрепленные принятыми нормами, полномочиями, правилами в организации.

5) коммуникации «снизу-вверх» и «сверху-вниз». Отражают обратную связь подчиненных с руководителями.

В Nike присутствуют как внешние коммуникации, так и внутренние.

Организация активно пропагандирует рекламу своей марки. Так как организация Nike успешная компания, то в наше время необходимо не только зарабатывать деньги, но необходимо также участвовать в социальной работе, а то есть, участвовать в благотворительной деятельности. Nike успешно развивается в данном направлении, она участвует в акции – вклад в борьбу со СПИДом «RED», так же организация создала благотворительный марафон для женщин для помощи фонду по борьбе с лейкемией. Также принимает участие в фонде помощи детям «Обнаженные сердца».

Внутри организации существуют формальные и неформальные коммуникации. К формальным коммуникациям относятся взаимоотношения между директором и сотрудниками, администратором и продавцами, а неформальные отношения между продавцами магазина, а так же кассирами и кладовщиками.

Организационная культура Nike.

Существует три уровня организационной культуры:

- Поверхностный – то, что воспринимается человеческими чувствами.
- Подповерхностный – ценности, разделяемые сотрудниками организации.
- Глубинный – бессознательные предположения, которые направляют поведение и отношение людей к организации.

В организации Nike поверхностный уровень отражается в логотипе, лозунгах компании. Примером является высокое качество обслуживания потребителей.

Подповерхностный уровень наблюдается при более тесном контакте с компанией. Примером может быть сообщение в СМИ о достижениях компании или новинках компании.

Глубинный уровень скрыт от внешнего наблюдения, его может ощутить и понять только сотрудник организации. Примером может быть мотивация сотрудников, решение конфликтов между сотрудниками.

Тип организационной культуры компании Nike по модели.

Степень риска и скорости получения обратной связи компании являются основными факторами взаимоотношения членов компании. Соотношения риска и скорости получения обратной связи отражается в модели организационной культуры Дила и Кеннеди (Рис.1)

По модели Дила и Кеннеди компания Nike относится к «много работаем – хорошо отдыхаем». В организации быстрое время реакции и низкая степень риска. Это означает, что в организации высокая активность, настойчивость. На сегодняшний день компания имеет устойчивое положение, она продолжает расти и завоевывать новые сегменты рынка.

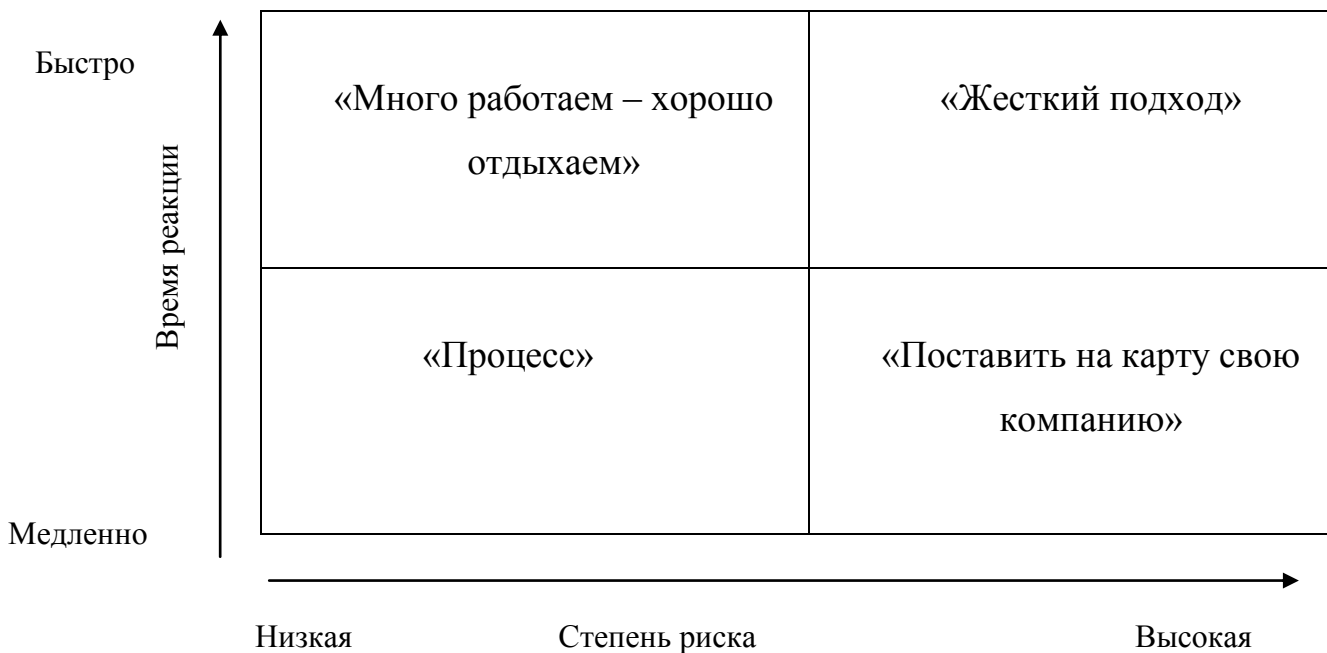


Рисунок 1 - Модель Дила и Кеннеди

Стиль руководства компании Nike определяется согласно модели Танненбаума Шмидта (Рис.2).

Модель стилей руководства Танненбаума и Шмидта рассматривает стиль руководства, при котором различается степень власти руководителя и уровень самостоятельности и свободы подчиненных.

По данной модели руководитель выбирает стиль поведения в зависимости от своих взглядов, от ситуации и от взаимоотношений в коллективе.

Демократ считает, что сотрудники самостоятельные и могут выполнять работу без контроля, при правильном мотивировании.

Автократ считает, что власть дается сверху, все сотрудники ленивые и на них полагаться не стоит.



Рисунок 2 - Модель стилей руководства Танненбаума и Шмидта

Но это крайние степени, между которыми существует еще пять стилей руководства.

1) Делегирование полномочий. Руководитель может передать часть своих полномочий сотрудникам, для того чтобы решить другие важные задачи.

Руководитель должен доверять подчиненным и быть уверен в том, что они справятся с работой.

2) Присоединяется. Руководитель принимает участие в обсуждение проблемы и высказывает свое мнение, но решение принимается сообща.

3) Консультируется. Лидер представляет проблему, выслушивает предложения и принимает решения. Руководитель выдвигает предложения на обсуждения, чтобы понять есть ли какие-нибудь нарушения или отклонения в них.

4) Предлагает. Выдвигается на обсуждение предложения руководителя и сотрудников и из них выбирается.

5) Проверяет. Лидер выдвигает идеи и инициирует вопросы. Предложенные варианты руководитель выбирает с точки зрения приемлемости.

6) Продает. Решение руководителя обязательно к выполнению, но за счет обратной связи возможна корректировка этого решения.

7) Приказывает. Лидер принимает решение и объявляет о нем. Решение руководителя выполняется безукоризненно, абсолютная власть руководителя.

В компании Nike в ТРЦ «Планета» руководитель делегирует свои полномочия и присоединяется. Руководитель доверяет своим сотрудникам и передает им часть заданий. Решения по устранению проблемы выбираются сообща.

Таблица 1 - Возраст персонала в компании Nike в ТРЦ «Планета»

Возраст	Количество человек	Проценты	Персонал
18-25	12	44%	11 человек – продавец-консультант; 1 человек – кассир
25-30	8	30%	6 человек – продавец-консультант; 1 человек-кассир; 1 человек – кладовщик

30-35	5	19%	2 человека – старший продавец; 1 человек – администратор; 1 человек – директор; 1 человек – кладовщик
35-40	2	7%	1 человек – администратор 1 человек – кладовщик.

По таблице 1 видно, что в компании преобладает молодой возраст 18-25. В данной организации возникает большинство трудовых конфликтов именно в этом возрасте. В организации работает большинство продавцов-консультантов именно молодого возраста, между которыми и возникает конфликт.

Главный конфликт в ООО «Nike» в ТРЦ «Планета» возникает между сотрудниками, а то есть продавцами-консультантами, из-за конкуренции за покупателя, так как в данной организации у каждого продавца-консультанта свой высокий план на месяц, который ему ставит руководитель, и который он стремится выполнить, не смотря на успехи своего коллеги, которого он считает конкурентом.

Оплата труда – вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества и качества условий выполняемой работы, а также компенсационные и стимулирующие выплаты.⁵

Системы оплаты труда:

- Тарифная система оплаты труда – заработная плата, которая зависит от сложности выполняемой работы, условий труда, характера труда.

Бывает: сдельная и повременная.

Сдельная – когда работнику ставится оклад.

⁵ Википедия [Электронный ресурс]: https://ru.wikipedia.org/wiki/Заработная_плата

Повременная- когда работнику выплачивается заработная плата за время, которое он проработал.

- Бестарифная система оплаты труда – заработная плата зависит от конечных результатов предприятия в целом, его структурного подразделения в целом.
- Смешанная система оплаты труда – оплата труда, которая имеет признаки одновременно и тарифной, и бестарифной системы.

Вид оплаты труда для продавцов-консультантов и старших продавцов в организации «Nike» сдельно-премиальная.

Для администраторов, кассиров, кладовщиков и директора оплата труда повременная.

2.2 Управление конфликтами в ООО «NIKE»

Любой конфликт сигнализирует о наличии проблемы, требующей решения. В данной организации конфликт решается за счет ослабления или сдерживания конфликта. Конфликт разрешается быстро, путем установления согласия относительно правомерности обеих точек зрения.

В данной организации был проведен опрос «Определения стиля руководства трудовым коллективом» (Приложение А).

Было произведено заочное анкетирование всех сотрудников организации кроме руководителя. В данной анкете необходимо было выбрать вариант ответа: а, б, в.

Тестирование прошли:

- 3 кладовщика;
- 2 администратора;
- 2 старших продавца;
- 2 кассира;
- 17 продавца-консультанта.

Данное анкетирование проводится для того чтобы выявить стиль руководства в ООО «Nike» в ТРЦ «Планета», который позитивно или негативно влияет на сотрудников.

Проведя анализ результатов анкетирования, было выявлено, по мнению сотрудников, что в данной организации либеральный (попустительский) стиль управления.

Попустительский стиль управления – характеризуется отсутствием активного участия руководителя в управлении коллективом. Такой руководитель предпочитает не рисковать, увиливает от назревших конфликтов в организации.

Так же, исходя из анализа результатов анкетирования, выявляется, что руководитель в организации не решает вопрос конфликта между сотрудниками. Руководитель предпочитает закрывать глаза на происходящее в коллективе, надеясь, что сотрудники сами справятся с конфликтом.

Так же был проведен еще один тест, который называется «Степень конфликтности» (Приложение Б).

Цели проведения данного анкетирования:

- Узнать насколько каждый сотрудник склонен к конфликту;
- Узнать насколько легко сотрудник вступает в конфликт.

Проведя опрос с помощью теста, выяснилось, что ответы варьируются в большинстве между 4 и 6, а это означает, что уровень конфликтности сотрудников довольно высокий.

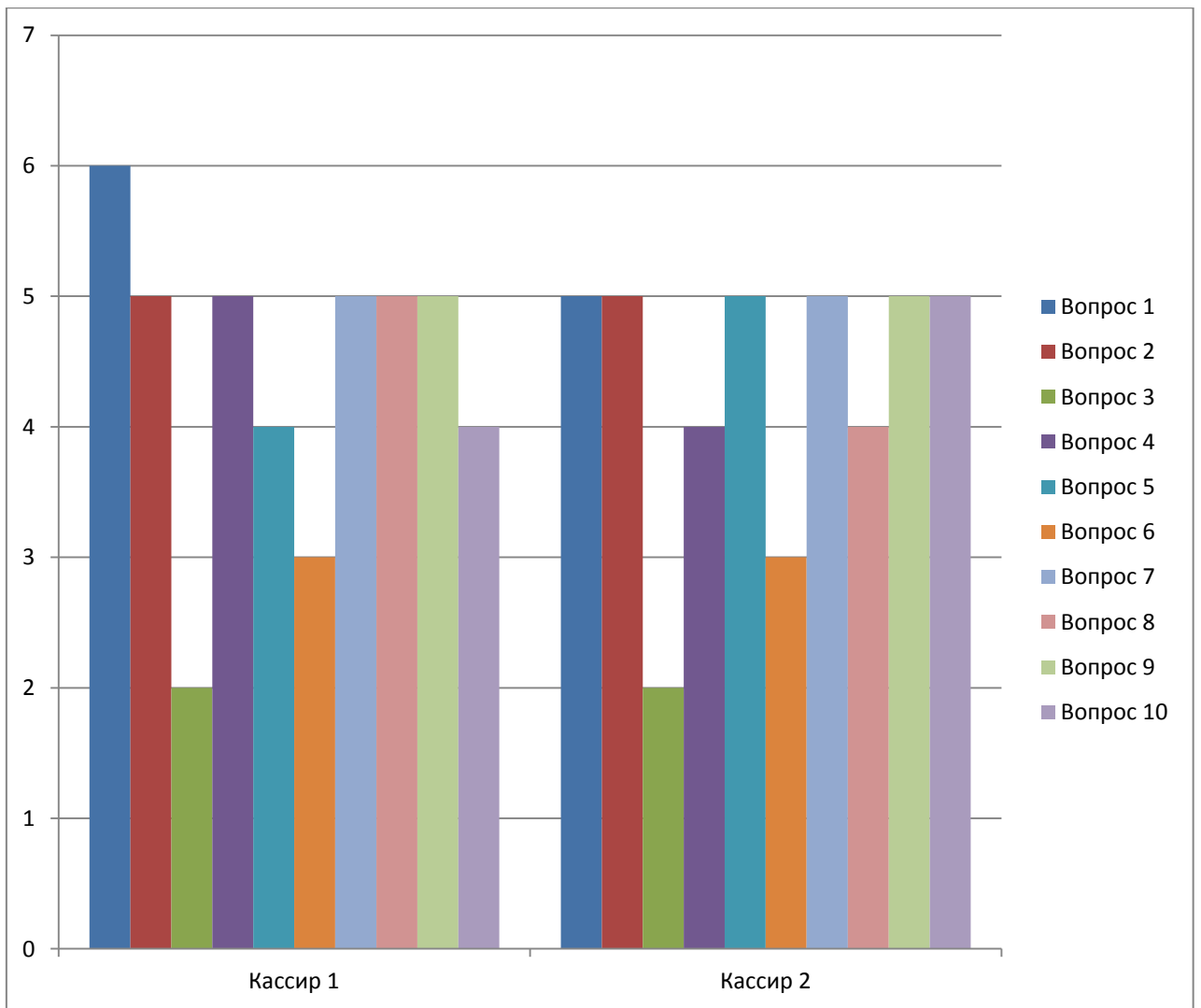


Рисунок 3 – Степень конфликтности среди кассиров

Степень конфликтности среди кассиров в среднем равна 43-44 балла по результатам анкетирования (Рис.3), что является не высокой степенью конфликтности, но это выше среднего коэффициента. Исходя из выводов анкетирования, это означает, что кассиры умеют сглаживать и избегать конфликтов, но при необходимости будут отстаивать свои интересы.

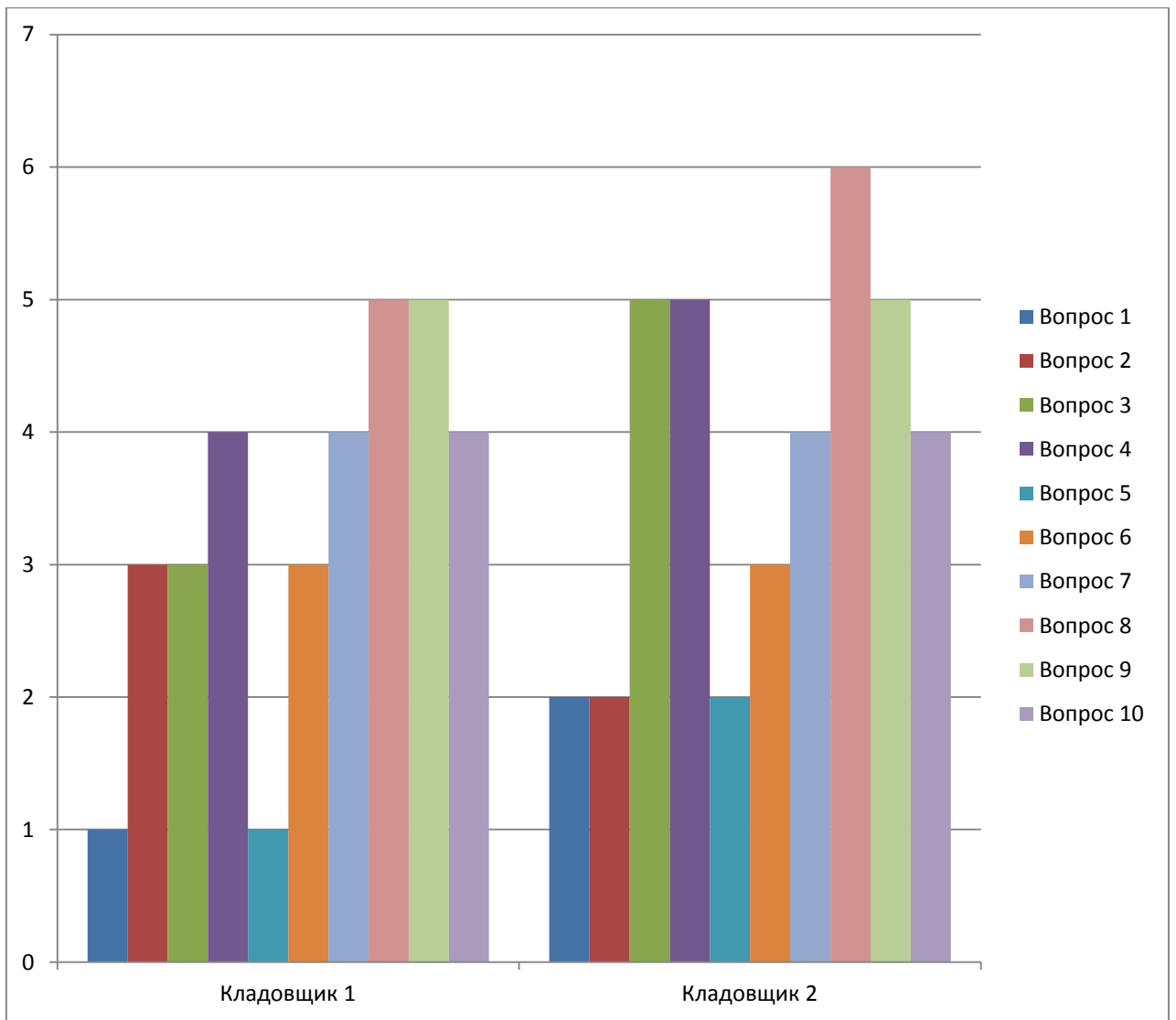


Рисунок 4 – Степень конфликтности среди кладовщиков

Степень конфликтности среди кладовщиков равна 33-35 баллов (Рис.4), это означает по выводам анкетирования, что кладовщики, одни из самых неконфликтных сотрудников в организации. Это связано с тем, что они не связаны с конкуренцией, из-за которой и происходит главный конфликт в организации. Так же они не контактируют с покупателями, что так же исключает конфликтность с одним пунктом из внешней среды.

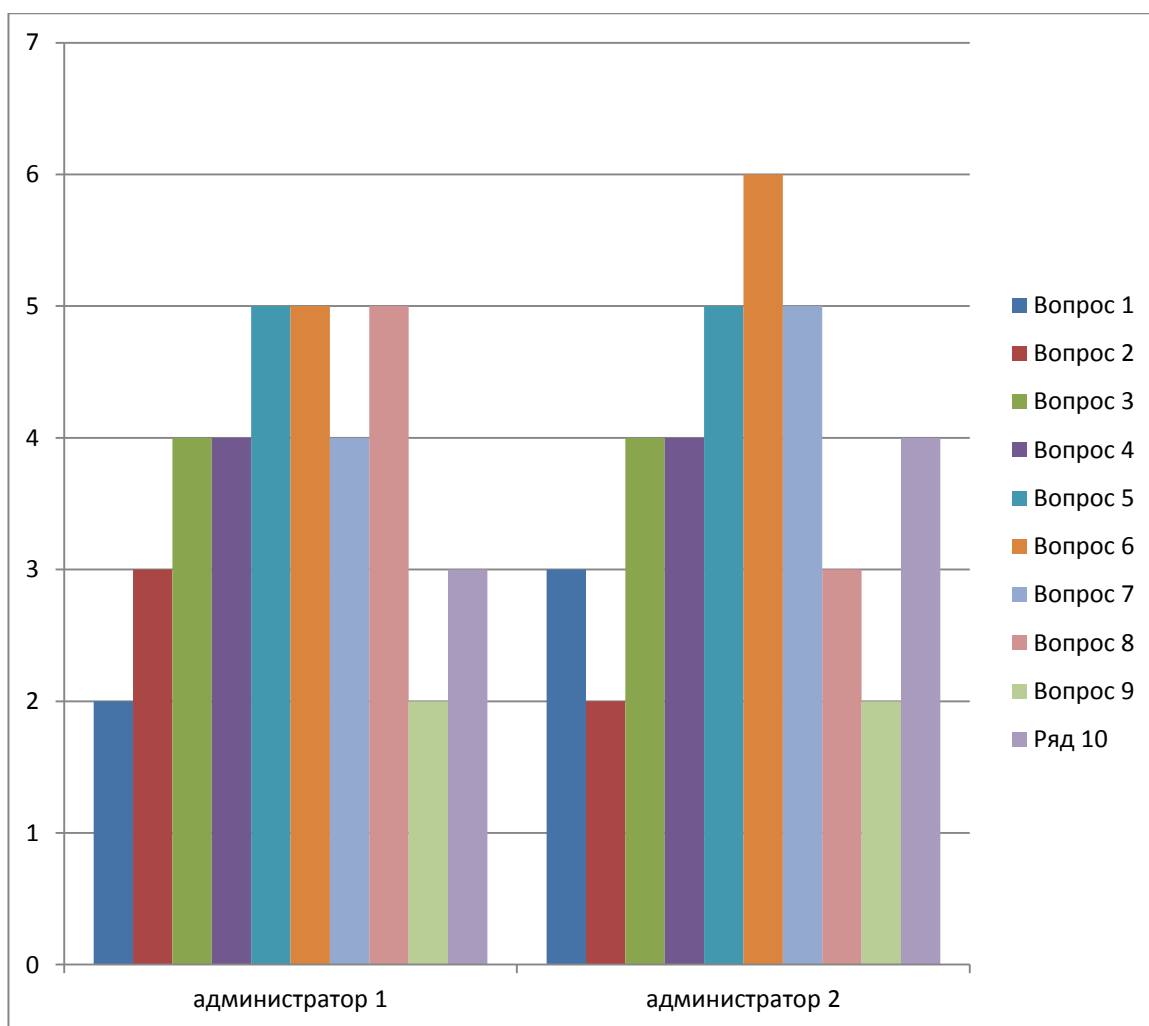


Рисунок 5 – Степень конфликтности администраторов

Степень конфликтности среди администраторов 37-38 баллов, это означает по выводам анкетирования, что у администраторов степень конфликтности выражена слабо, они умеют контролировать свою конфликтность, и могут вовремя остановиться, но если нужно будет отстаивать свою точку зрения, в которой они уверены, то они будут это делать до последнего. Такое поведение связано с должностью, при которой сотрудник должен улаживать конфликты с внешней средой, а также помогать руководителю решать конфликты в коллективе. Так же администраторы, как кладовщики и кассиры не связаны со сдельно-премиальной оплатой труда.

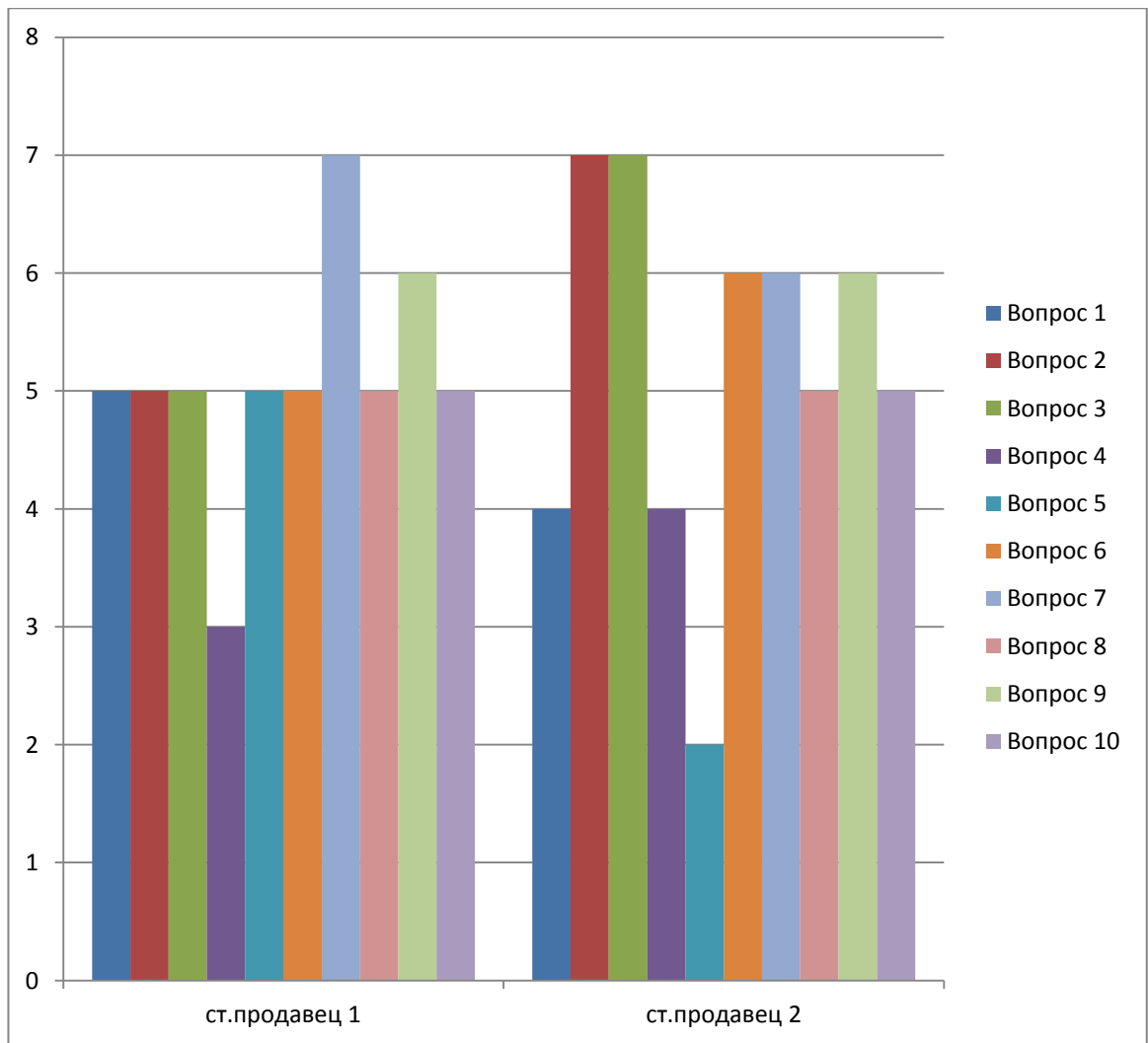


Рисунок 6 – Степень конфликтности старших продавцов

Степень конфликтности среди старших продавцов 51-52 балла, это означает, что присутствует выраженная конфликтность. Настойчиво отстаивают свое мнение, легко вступают в конфликт.

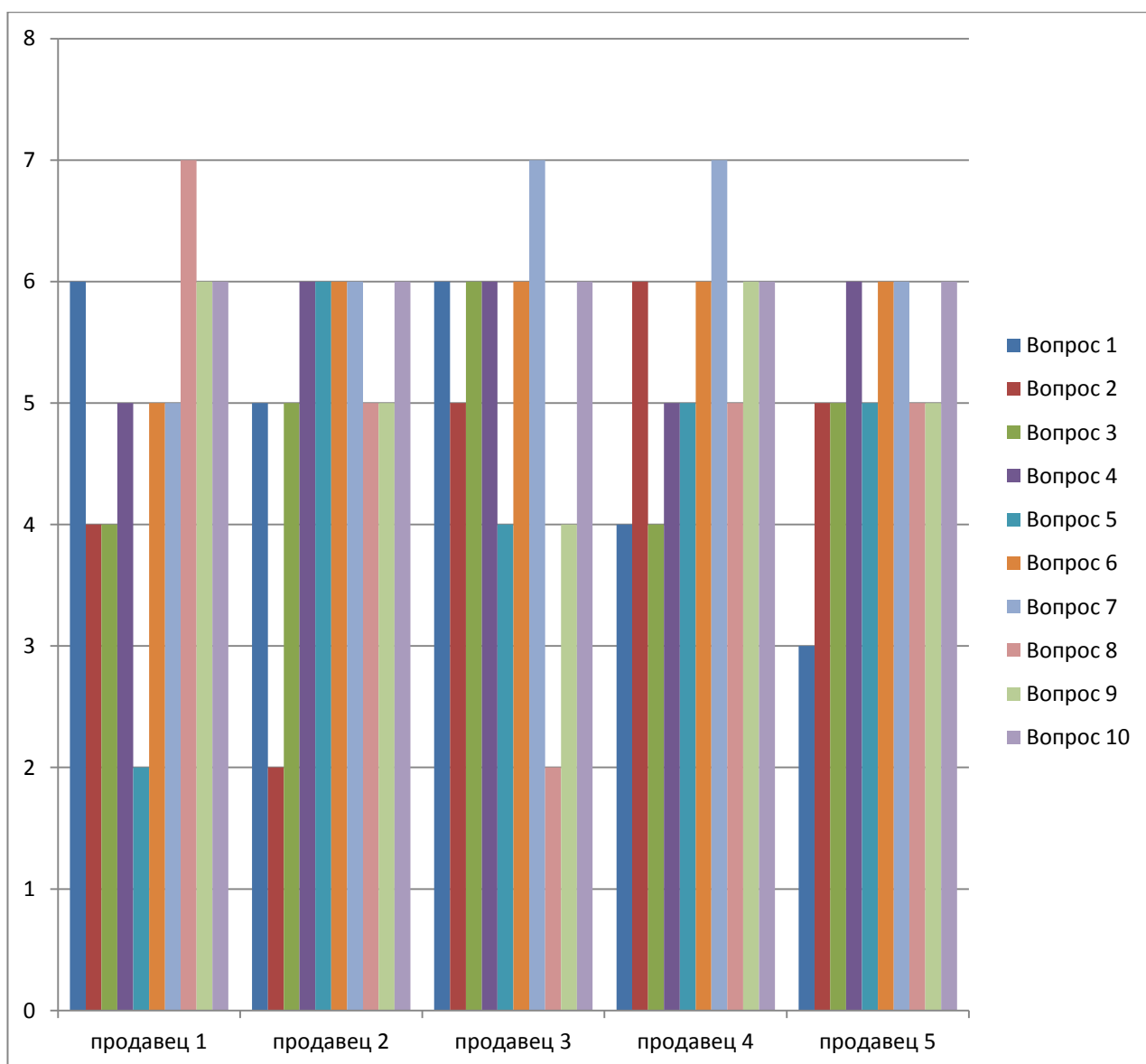


Рисунок 7 – Степень конфликтности продавцов-консультантов

Степень конфликтности среди продавцов-консультантов 50-54 баллов, самый высокий балл уровня конфликтности. Из чего можно сделать вывод, что уровень конфликтности в данной организации среди продавцов-консультантов самый высокий. При таком уровне конфликтующий отстаивает свою точку зрения до самого конца и не уступает сопернику.

Данные результаты говорят о том, что в компании выражена конфликтность. В коллективе разногласия, но как такого конфликта еще не существует.

Проанализировав данный тест, можно сказать, что управление конфликтами в организации требует корректировок, так как сотрудники сами

не справляются с возникающими конфликтами между ними, а руководитель не стремится решить вопрос с конфликтом и не знает как. При существующих конфликтах работник тормозит достижения высокой производительности труда, так как отвлекается на конфликт, вместо того чтобы выполнять работу. Особую сложность для руководителя компании представляет нахождение инструментов разрешения конфликтных ситуаций, так как в компании не существуют конкретных документов по управлению конфликтами. Чаще всего руководители проводят беседы, просьбы, устанавливают общие цели, но в данной организации такие мероприятия не проводятся.

В данной организации существуют документы по управлению конфликтами с внешней средой, именно поэтому конфликты с внешней средой минимальны, так же проводятся тренинги по управлению конфликтами с клиентами и обучение по улучшению работы персонала. Но в организации не существует никаких мероприятий по управлению конфликтами во внутренней среде.

По наблюдению было выявлено, что директор не предпринимает никаких действий по разрешению конфликтов его компании. Все вопросы решают сами сотрудники, которые, иногда, получается решить, а порой они остаются и начинают копиться, что вызывает еще больший конфликт, который решить в дальнейшем будет сложнее.

Сотрудники не относятся к директору, как к руководителю. Сотрудники не стремятся обратиться за помощью к директору, они стараются сами решить все конфликты в организации.

В организации присутствует в большей мере кратковременные конфликты, которые решаются за короткое время.

Инструменты управления конфликтами в организации:

- Переговоры;
- Создание климата взаимного доверия;
- Административные меры.

В данной организации руководитель производит только административные меры в виде штрафов.

В организации «Nike» проблема управления конфликтами заключается в том, что руководитель не решает вопрос с конкуренцией, который возник из-за оплаты труда. Так же в организации не существуют никаких документов по управлению конфликтами внутри организации.

3 Рекомендации по управлению конфликтами в ООО «Nike»

В случае исследования организации с помощью наблюдения, беседы и анкетирования, была собрана реальная информации об отношениях между сотрудниками.

На основе результатов исследования, проанализированных в главе 2.2 можно сделать вывод, что компании необходимо осуществлять деятельность по управлению конфликтными ситуациями.

Большинство конфликтных ситуаций возникает между сотрудниками, которые имеют вид межличностных конфликтов, имеющие краткосрочный характер. Возникают конфликты на основе системы оплаты труда для продавцов-консультантов и старших продавцов.

Исходя из проведенного анализа работы, актуальным для компании «Nike» является:

- Изменить систему оплаты труда для продавцов-консультантов и старших продавцов;

В данной организации каждый месяц приходит общий план продаж на организацию, после этого руководителем составляется индивидуальный план продаж на месяц для каждого продавца, если сотрудник перевыполняет этот план, то ему выписывается премия за переработку этого плана. Именно из-за этого происходит конфликт, так как каждый сотрудник стремится выполнить свой план, а после заработать хорошую премию, также сотрудник старается перехватить покупателя у своего коллеги.

Целесообразно для уменьшения конфликтности в организации отменить индивидуальный план продаж для того чтобы, снизить конфликтность среди сотрудников и повысить сотрудничество, вместо конкуренции, и оглашать общий план продаж на подразделение. Необходимо изменить систему оплаты труда на сдельно-повременную (смешанная), установить заработную плату сотруднику в размере от общей выручки организации, так как при условиях

работы, которые приведены выше, именно данная система оплаты труда подходит для организации.

Преимущества изменения системы оплаты труда:

1. При данной системе оплаты труда, возможно, привязать оплату труда к полученному результату, а так как он у нас общий: план продаж, то снижается конкурентность в организации.
2. Снижается конкурентность в организации. При снижении конкурентности, конфликтом в данной организации управлять будет проще, так как будет отсутствовать основная причина возникновения конфликтности.
3. Командный дух возрастает, так как у сотрудников общая цель: план продаж, который им необходимо выполнить.

Риски, которые могут возникнуть при изменении системы оплаты труда:

1. В расчет не берутся факторы, не зависящие от сотрудников, следовательно, план, который поставили для филиала необходимо выполнить несмотря на то, что спрос покупателя на продукцию снизился или возникли проблемы с поставками.

2. Возможно, снижение мотивации среди работников.

3. Недовольство среди работников из-за изменения оплаты труда.

- разработать документ, на основании которого, руководитель будет управлять конфликтами внутри организации.

Так же для того чтобы управлять конфликтами в организации необходим документ «Управление конфликтами внутри организации» для руководства. Документ должен состоять из правил для руководителя, следуя которым, руководитель будет знать, как управлять конфликтами в организации.

Правила по управлению конфликтами внутри организации:

1. Выяснить причину конфликта.
2. Поговорить с каждым сотрудником, между которыми возник конфликт отдельно. Выслушать точку зрения каждого конфликтующего.
3. Провести анализ причины возникновения конфликта.

4. Провести переговоры с конфликтующими по решению возникшего конфликта.
5. Сделать выводы по устранению в дальнейшем данного конфликта.
6. Если конфликт возникает постоянно, имеет личностный характер и сотрудники не хотят его устранять, то необходимо ввести административные меры в виде выговоров, штрафов.

Соблюдая данные правила, в организации появятся инструменты управления конфликтами внутри организации, такие как переговоры, административные меры. Сотрудники больше будут доверять руководству и в организации появится командный дух.

- Увеличить сплоченность коллектива.

Одной из причин возникновения конфликтов в организации является плохая сплоченность коллектива. Для того чтобы управлять данной проблемой, необходимо наладить командный дух в организации, построить доверительные отношения руководителя с каждым сотрудником, для того чтобы контролировать и знать, при какой ситуации может возникнуть конфликт у каждого сотрудника.

Для этого руководителю необходимо узнать каждого сотрудника более близко, чем просто подчиненный, для того чтобы было более понятно, какой человек по конфликтности и как можно управлять его конфликтами. В каких ситуациях сотрудник может начать конфликтовать и постараться устранить или привести к минимуму данную проблему возникновения конфликта.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Каждый человек имеет свои цели, убеждения и свое воспитание, каждый стремится достичь своих убеждений по-своему. Каждая организация состоит из людей, у которых свои цели и принципы работы, и приходя в новую организацию, возможны столкновения интересов, из-за которых возникает конфликт.

Как было описано в данной работе, конфликт – это столкновение нескольких интересов, которые противоположны и вызывают соперничество.

Так же в работе были рассмотрены виды и причины возникновения конфликта, были выявлены, что конфликт несет негативные и положительные характеры. Далее в данной работе были описаны методы и стратегии управления персоналом. А также проанализировали методы управления конфликтами в ООО «Nike» в ТРЦ «Планета».

Nike – американская компания, всемирно известный производитель спортивной и повседневной одежды и обуви.

В городе Красноярск в ТРЦ «Планета» Nike существует с 2008 года, с начала открытия торгового центра.

В дополнение к производству одежды и экипировки, компания управляет розничными магазинами под названием NikeTown. Nike является спонсором многих спортсменов и спортивных команд по всему миру.

Были выявлены проблемы в организации такие как:

- Попустительский стиль руководства;
- Высокая конкуренция среди продавцов;
- Отсутствие документов по управлению конфликтами во внутренней среде организации.

Далее были разработаны предложения по улучшению управления конфликтами в организации такие, как:

- Изменить систему оплаты труда для продавцов-консультантов и старших продавцов;

- Разработать документ, на основании которого, руководитель будет управлять конфликтами внутри организации.
- Увеличить сплоченность коллектива.

Данные предложения усовершенствовали управление конфликтами в организации.

Исходя из проведенной работы, можно сделать вывод о том, что цель, поставленная в дипломной работе, была достигнута.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Баданина Л. П. Основы общей конфликтологии: учебное пособие. -;М: *Флинта*, 2012
2. Благотворительная деятельность ООО «Nike». [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://lestate.ru/nike-socialno-otvetstvennyj-brend.html>
3. Википедия. Организация Nike .[Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Nike>
4. Гришина, Н. В.
Психология конфликта
Питер, 2017, Мастера психологии , 978-5-496-01114-3
3-е изд.
5. Конфликтология [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://studopedia.ru/10_267962_dmitriev-av.html
6. Кибанов, А. Я.
Управление персоналом : теория и практика. Управление конфликтами и стрессами : учебно-практическое пособие
Прспект , 2017, Несерийное издание , 978-5-392-23415-8
7. Методы разрешения конфликтов. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://bbcont.ru/psychologies/puti-sposoby-i-metody-razresheniya-konfliktov.html>
8. Оплата труда. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://fb.ru/article/194604/osnovnyie-vidyi-oplatyi-truda>
9. Организационная структура ООО «Nike». [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://studbooks.net/1433997/menedzhment/organizatsionnaya_struktura_kompanii_nike
10. Основы конфликтологии. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://uchebnik-online.com/61/07.html>
11. Понятие конфликтов [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.studfiles.ru/preview/2838153/page:13/>

12. Причины возникновения конфликтов. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://uchebnik.online/ekonomika-truda-knigi/prichinyi-trudovuyih-konfliktov-46895.html>
13. Светлов В. А. Современный словарь по конфликтологии /В.А. Светлов.- М.: ФЛИНТА:НОУ ВПО «МПСУ», 2014.
14. Светлов В.А. Введение в конфликтологию: учеб. пособие /В.А. Светлов.- М.: ФЛИНТА:НОУ ВПО «МПСУ», 2014.
15. Способы разрешения конфликта. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.psiola-center.ru/company12.htm>
16. Стили руководства. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://psyfactor.org/personal/personal17-07.htm>
17. Тесты для сотрудников [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://bookitut.ru/Praktikum-po-konfliktologii.85.html>
18. Управление конфликтами в организации.[Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://refleader.ru/jgeyfsotrmerqas.html>
19. Учебник / А.Я. Кибанов, И.Е. Ворожейкин и др.; Под ред. А.Я. Кибанова; Гос. Универ. Управл. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ Инфра-М, 2014
20. Фесенко О.П., Колесникова С.В.. Практикум по конфликтологии или Учимся разрешать конфликты (для студентов всех направлений подготовки): Флинта; Москва; 2014
21. Фонд помощи детям ООО «Nike». [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.etoday.ru/2017/05/nike-i-fond-pomoshhi-detyam-ob.php>

Приложение А

Тест для сотрудников

№ п/п	А	Б	В
1	Центральное руководство требует, чтобы о всех делах докладывали ему	Старается все решать вместе с подчиненными, единолично решает только самые срочные и оперативные вопросы	Некоторые важные дела решаются фактически без участия руководителя его функции выполняют другие
2	Всегда что-нибудь приказывает, распоряжается настаивает, но никогда не просит	Приказывает так, что хочется выполнять	Приказывать не умеет
3	Старается, чтобы его заместители были квалифицированными специалистами	Ему безразлично кто работает у него заместителем, помощником	Добивается от заместителей и помощников безотказного исполнения и подчинения
4	Его интересует только выполнение плана, а не отношение людей друг к другу	В работе не заинтересован, подходит делу формально	Решая производственные задачи, старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе
5	Наверно, он консервативен, так как боится нового	Инициатива подчиненных руководителем не принимается	Способствует тому, чтобы подчиненные работали самостоятельно
6	На критику руководитель обычно не обижается, прислушивается к ней	Не любит, когда его критикуют, и не старается скрыть это	Критику выслушивает, даже собирается принять меры, но ничего не предпринимает
7	Складывается впечатление, что руководитель боится отвечать за свои действия, желает уменьшить свою ответственность	Ответственность распределяется между собой и подчиненными	Руководитель единолично принимает решения или отменяет их
8	Регулярно советуется с подчиненными, особенно с опытными работниками	Подчиненные не только советуют, но могут давать указания своему руководителю	Не допускает, чтобы ему советовали тем более возражали
9	Обычно советуется с заместителями и нижестоящими руководителями, но не с рядовыми подчиненными	Регулярно общается с подчиненными говорит о положении дел в коллективе, о трудностях, которые предстоит преодолеть,	Для выполнения какой-либо работы ему нередко приходится уговаривать своих подчиненных
10	Всегда обращается к подчиненным вежливо, доброжелательно	В обращении с подчиненными часто проявляет равнодушие	По отношению к подчиненным бывает нетактичным и даже грубым
11	В критических ситуациях плохо справляется со своими обязанностями	В критических ситуациях, как правило, переходит на более жесткие методы руководства	Критические ситуации не изменяют способа его руководства
12	Сам решает даже те вопросы с которыми не совсем хорошо знаком	Если что-то не знает, то не боится этого показать и обращается за помощью к другим	Он не может действовать сам, ждет «подталкивания» со стороны
13	Он не очень требовательный человек	Он требователен, но одновременно и справедлив	О нем можно сказать, что он очень требователен и даже придирчив
14	Контролируя результаты, всегда замечает положительную сторону, хвалит подчиненных	Всегда очень строго контролирует работу подчиненных и коллектива в целом	Контролирует работу от случая к случаю

№ п/п	А	Б	В
15	Умеет поддерживать дисциплину и порядок	Часто делает замечания и выговоры	Не может влиять на дисциплину
16	В его присутствии подчиненным все время приходится работать в напряжении	С ним работать интересно	Подчиненные предоставлены сами себе

Ключ к тесту:

№ п/п	а	б	В
1	Д	К	П
2	Д	К	П
3	К	П	Д
4	Д	П	К
5	П	Д	К
6	К	Д	П
7	П	К	Д
8	К	П	Д
9	Д	К	П
10	К	П	Д
11	П	Д	К
12	Д	К	П
13	П	К	Д
14	К	Д	П
15	К	Д	П
16	Д	К	П

Где:

Д- Директивный стиль. Учитывает только свое мнение. Жесткая дисциплина, ориентация на власть, уверенность в себе, нежелание признавать свои ошибки. Игнорирование инициативы сотрудников. Полный контроль сотрудников;

П- Попустительский стиль. Требовательности к сотрудникам нет, контроль, строгой дисциплины нет. Склонность перекладывать на подчиненных принятие решений;

К- Коллегиальный стиль. Инициативный и творческий подход к выполняемой работе. Разделение ответственности. Демократичность в принятии решений.

Приложение Б

Тест для сотрудников

Прочитать и выбрать из семибальной шкалы, что больше проявляется из левого столбца(это максимальное число), что из правого столбца(это минимальное число), и числа между ними, если не уверены, что конкретно так происходит.

Рвется в спор	76543	Уклоняется от спора
Свои доводы сопровождает тоном, не терпящим возражения	76543	Свои доводы сопровождает извиняющим тоном
Считает, что добьется своего, если будет возражать	76543	Считает, что проиграет, если будет возражать
Не обращает внимания на то, что другие не понимают доводов	76543	Сожалеет, если видит, что другие не понимают доводов
Спорные вопросы обсуждают в присутствии или отсутствии оппонентов	76543	Рассуждает о спорных вопросах в присутствии или отсутствии оппонентов
Не смущается, если попадает в напряженную обстановку	76543	В напряженной обстановке чувствует себя не ловко
Считает, что в споре надо проявлять свой характер	76543	Считает, что в споре не нужно демонстрировать своих эмоций
Не уступает в спорах	76543	Уступает в спорах
Считает, что люди легко выходят из конфликта	76543	Считает, что люди с трудом выходят из конфликта
Если взрывается, то считает, что без этого нельзя	76543	Если взрывается, то вскоре ощущает чувство вины

Федеральное государственное автономное
Образовательное учреждение
Высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

 И.П. Воронцова

подпись

«13» 06 2017 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.03 – Управление персоналом

Управление конфликтами в организации

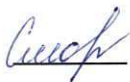
Руководитель



старший преподаватель И.А. Дробышев

подпись, дата

Выпускник



подпись, дата

И.И. Смольская

Красноярск 2017

Продолжение титульного листа ДП по теме «Управление конфликтами в организации»

Консультант


подпись, дата

канд. экон. наук, доцент

П.Н. Воронцов

Нормоконтролер

 13.06.17
подпись, дата

старший преподаватель

И.А. Дробышев