Содержание

Введение

Глава 1. Теоретические основы управления конфликтами в организации

.1 Понятие и структура регулируемого конфликтного процесса

.2 Стратегии управления конфликтами

.3 Структура процесса управления конфликтом

Глава 2. Исследование конфликтных ситуаций в ООО "Ашан"

2.1 Общая характеристика ООО "Ашан"

.2 Анализ типов конфликтов и методов их разрешения

## Глава 3. Разработка рекомендаций по управлению конфликтами в деятельности ООО "Ашан"

3.1 Снижение конфликтности при принятии управленческих решений

.2 Разработка и применение должностных инструкций для сотрудников

Заключение

Список литературы

## Введение

Актуальность выбранной темы обусловлена тем, что в современном мире при быстром темпе развития рыночных отношений, своевременность и правильность принятия управленческого решения во многом зависит от того, насколько эффективно организована работа персонала. Поэтому для обеспечения эффективной работы коллектива необходимо свести к минимуму количество конфликтных ситуаций.

Развитие любого общества представляет собой сложный процесс, который совершается на основе зарождения, развертывания и разрешения объективных противоречий. Значительные перемены во всех сферах жизни российского общества, интенсивно происходящие в последние годы, сделали проблему социального конфликта особенно актуальной в настоящее время. Каждое социальное действие влечет за собой массу разнообразных и притом противоречивых событий.

Анализ конфликтов и управление конфликтными процессами приобретает все большее значение и является одной из важнейшей функцией руководителя организации или учреждения. Чтобы эффективно управлять конфликтом, необходимо знать, какие конфликты бывают, как они возникают, протекают и как их можно устранить.Целью курсовой работы является изучение процесса управления конфликтами на примере деятельности ООО "Ашан".

Объектом исследования является сотрудники и руководители дирекции по логистики ООО "Ашан".

Предметом исследования являются методы разрешения и приемы урегулирования конфликтов в организации.

Для достижения поставленной цели необходимо решение следующих задач:

. Провести теоретический анализ научной литературы по проблеме разрешения и урегулирования конфликтов в организации.

. Дать организационно-экономическую характеристику ООО "Ашан".

. Проанализировать уровень конфликтности сотрудников организации.

. Разработать методические рекомендации для руководителей по разрешению и урегулированию конфликтов в организации.

Для реализации и решения задач использовались следующие методы и методики исследования: теоретические методы (анализ и синтез, метод конкретизации и причинно-следственный анализ); эмпирические методы (эксперимент, наблюдение, анкетирование, сравнение).

## Глава 1. Теоретические основы управления конфликтами в организации

## .1 Понятие и структура регулируемого конфликтного процесса

Обобщая многообразие дефиниций конфликта, встречающихся в литературе, можно предложить такое его определение. Конфликт (от лат. conflictus столкновение) - это противоборство общественных субъектов с целью реализации их противоречивых интересов, позиций, ценностей и взглядов. И в данном, и во многих других определениях, принадлежащих авторам, представляющим различные направления в науке, конфликт прежде всего связывается с противоречием или одним из его моментов - борьбой противоположностей. Например, в трактовке американского конфликтолога Козера Л., конфликт есть борьба за ценности и претензии на определенный статус, власть и ресурсы [13, с. 102].

Согласно другому американскому автору Боулдингу К., конфликт знаменует собой осознанные и созревшие противоречия и столкновения интересов.

Анализ литературы по проблемам конфликтологии позволяет выделить следующие, во многом взаимосвязанные признаки социальных конфликтов.

. Существование по меньшей мере двух сторон, имеющих контакт друг с другом.

. Взаимозависимость сторон, побуждающая их к участию в конфликтном взаимодействии, без которой стороны не могут выйти из конфликтного поля.

. Несовместимость (полная или частичная) целей и ценностей конфликтующих сторон. Обычно она возникает, когда два субъекта не могут занимать одну и ту же позицию, или при наличии дефицита ресурсов, тех или иных благ, всеобщим эквивалентом которых обычно выступают деньги.

. Нулевая сумма конфликтного взаимодействия. Это означает, что в конфликте выигрыш одной стороны равнозначен проигрышу другой и каждый из участников стремится приобрести для себя что-то за счет оппонента. С этой точки зрения конфликт отличается, например, от дискуссии экспертов, обладающих различными и даже несовместимыми взглядами и оценками.

. Действия, направленные друг против друга. Это ведущий признак в диагнозе конфликта. Он отличает реальный конфликт как от не проявляющейся внешне в поведении и действиях психологической оппозиции (неприязни, осознании несовместимости целей и ценностей и пр.), так и от конкуренции.

. Понятия конфликта и конкуренции тесно взаимосвязаны и иногда отождествляются. Однако конфликт отличает от конкуренции осознанность противоречий и направленность действий его участников друг против друга. Конкуренция (например, соперничество на рынке товаров различных фирм или конкурс на занятие руководящей должности) может иметь место и без знакомства конкурентов друг с другом и осознания несовместимости их целей. Кроме того, при конкуренции возможны параллельные действия сторон, их неосознанное соперничество, опосредованное другими людьми (в упомянутых выше примерах это опосредование потребителем или конкурсной комиссией). Следовательно, не всякая конкуренция есть конфликт. Однако если действия конкурентов осознаны и непосредственно направлены друг против друга, то их взаимодействие является конфликтом.

. Использование давления или силы как крайнего варианта давления. Давление может быть разных видов: психологическое, экономическое, физическое и пр.; оно может осуществляться в форме угроз или практических действий. Применение давления, особенно силы, придает конфликту ярко выраженную негативную эмоциональную окрашенность, которая обычно возрастает по мере нарастания давления и использования более жестких его форм [19, с. 103].

В основе конфликта лежат противоречия: объективные, существующие до их осознания людьми, и субъективные, связанные либо с осознанием объективных противоречий, либо с сознанием, психологией людей.

Учитывая отмеченные признаки конфликтов, их можно определить как основанное на реальных или мнимых противоречиях взаимодействие, преследующее несовместимые, взаимоисключающие цели сторон, действия которых направлены друг против друга и исключают взаимную выгоду.

## 1.2 Стратегии управления конфликтами

Деятельность руководителя или любого другого субъекта управления конфликтами непосредственно зависит от общей стратегии, на которую он ориентируется. Существуют три главных стратегии управления конфликтами.

. Нормативная или морально-правовая стратегия. Ее цель - разрешение конфликта на административно-правовой или этической основе. Соперничающие стороны обращаются к законам и принятым в данной организации нормам поведения. Возможность разрешения конфликта напрямую зависит от принятия и соблюдения всеми участниками конфликта соответствующих норм и базирующихся на них общих правил игры. Если же правила игры не соблюдаются или вообще отвергаются хотя бы одной из сторон, то используется убеждение или силовое навязывание этих правил игры с помощью угрозы и применения санкций, которые в обществе считаются легитимными. В целом данная стратегия ориентирована на мирное соперничество по определенным правилам. Причем уважение правил и поддерживание тем самым сферы консенсуса считается в конечном счете важнее, чем победа в конфликте [16, с. 104].

. Реалистическая стратегия. Эта стратегия основывается на неизбежности конфликта в силу прирожденного стремления человека к господству и обладанию дефицитными ценностями и ориентируется главным образом на временное урегулирование конфликта с помощью любых средств, пригодных в данной ситуации. Конфликты рассматриваются как неизбежные, поскольку в любой организации объективно существуют управляющие (субъект управления) и управляемые (объект управления). Считается, что всеобщее равенство в принципе недостижимо. Обязательное наличие в каждой организации почвы для конфликтов не позволяет надеяться на достижение "всеобщего мира" и стабильно доверительного сотрудничества. Поэтому наиболее целесообразна ставка на "перемирие" и временное урегулирование конфликтов. В рамках реалистической стратегии конфликт рассматривается как игра с нулевым выигрышем, т.е. выигрыш одной стороны равнозначен проигрышу другой. Такую стратегию широко используют на предприятиях с высокой степенью эксплуатации и там, где руководство стремится к максимальной выгоде, в том числе личной, путем интенсивного "выжимания пота" при минимальной оплате труда, не задумываясь над этической и правовой сторонами реализуемой политики.

. Идеалистическая стратегия. Эта стратегия ориентирована на поиск новых общих целей и ценностей, которые обесценивают прежние ценности, послужившие источником конфликта, а также на сотрудничество сторон для достижения новых целей. Данная стратегия предусматривает выигрыш всех сторон конфликта в результате его разрешения. При этом конфликт трактуется как игра, взаимодействие с положительной суммой выигрыша. Считается, что в данный момент все участники конфликта проигрывают. При решении лежащей в его основе проблемы все стороны окажутся в выигрыше. Реализация данной стратегии переводит взаимоотношения сторон в новую, бесконфликтную плоскость. Она либо устраняет источник конфликта, либо обесценивает его значимость, создавая новую шкалу целей и ценностей, в соответствии с которой источник конфликта утрачивает свое былое значение для его участников. Многообразие целей и средств разрешения конфликта обычно позволяет получить позитивный результат. Однако все зависит в первую очередь от иерархии потребностей участника конфликта [11, с. 46].

Успех идеалистической стратегии непосредственно связан с культурой субъекта, особенно с уровнем развития его конфликтологической культуры, и субъективной значимостью для него гуманных, альтруистических ценностей. Если бы все люди исходили из гуманного библейского принципа "возлюби ближнего твоего как самого себя", то это вообще устранило бы всякую почву для конфликтов. Однако реальное поведение людей в организациях далеко от того уровня, когда приемлемой может считаться лишь идеалистическая стратегия разрешения конфликтов. В целом же идеалистическая стратегия считается предпочтительной. В процессе такого разрешения конфликта все стороны оказываются в выигрыше, а кроме того, у участников вырабатывается устойчивый поведенческий образец, позволяющий им самостоятельно разрешать проблемы в будущем.

Самая большая ошибка, которую может совершить руководитель в кризисной ситуации,- это игнорирование конфликтов, возникающих в коллективе. В данной ситуации возможны следующие ошибочные действия: чрезмерно критическая оценка событий, постоянное несоблюдение интересов работников, предъявление огромного количества претензий.

Есть и такое мнение: проблема нынешних трудовых конфликтов у большинства фирм состоит и том, что потенциальные противники или партнеры ошибаются по поводу мотивации других и не склонны договориться с союзниками об условиях их участия в конфликте и условиях разрешения конфликта с противниками. Конфликты, как считает могут возникать по разным причинам и также по-разному влиять на состояние дел в фирме. Она предостерегает руководителей организаций от игнорирования проблем, возникающих на фирме, поскольку последствия такого невнимания могут быть разрушительными.

В условиях конфликта важно проявлять интерес к работникам и заботу о них, никогда не откладывать решение разногласий на потом, активно поддерживать сотрудничество в рамках предприятия. Вместе с тем признается, что простые схемы разрешения конфликта не всегда эффективны, а часто даже усугубляют его, переводя из категории бурноразвивающихся и краткосрочных в категорию вялотекущих, систематически обостряющихся без видимых очертаний периода полного разрешения [3, с. 117].

В наше время конфликты в организациях не только возможны, но и желательны. Вся проблема заключается в умении управлять ими. Проблема конфликта заключается в том, какую позицию в нем занимает руководитель, знает ли он сильные и слабые стороны организации. Самой большой ошибкой руководителя становится игнорирование проблемы. Конфликты могут развиваться по-разному, следовательно, возможны различные методы их преодоления.

Для решения конфликта важно знать все его скрытые и явные причины, проанализировать позиции и интересы сторон и сконцентрировать внимание именно на интересах, так как в них - решение проблемы. Нет универсальных способов преодоления конфликта. Единственно возможным является полное вовлечение в ситуацию. Только вжившись в сложившуюся в организации ситуацию, можно изучить проблему конфликта и дать руководителю рекомендации относительно оптимальной стратегии поведения и методов преодоления конфликта.

## 1.3 Структура процесса управления конфликтом

Рассмотрим стратегию эффективного вмешательства, осуществляемого консультантом или посредником.

. Завоевание авторитета у сторон. Стороны должны стремиться к позитивному разрешению конфликта и действовать соответствующим образом с помощью консультанта. Для консультанта очень важно установить хорошие взаимоотношения с обеими сторонами, не отдавая предпочтения ни одной из них, поскольку в противном случае его деятельность не будет эффективной.

Консультант должен:

устанавливать с обеими сторонами контакт на раннем этапе работы;

разъяснять свои намерения относительно данной конфликтной ситуации;

обеспечивать себе поддержку. Представители обеих сторон и управляющие могут разъяснять намерения консультанта лицам, чьи интересы они представляют, и помогать им осознать важные моменты их деятельности [1, с. 80].

Если одна из сторон не видит никакого смысла в урегулировании конфликта, то целесообразность дальнейшей деятельности консультанта вызывает сомнения.

. Определение структуры взаимоотношений сторон. Консультант должен ясно представлять себе структуру сторон - участников конфликта. Неясное лидерство, внутренняя силовая борьба, острое соперничество между фракциями и другие факторы могут стать значительным препятствием к разрешению конфликта. Очень важно познакомиться с формальными и неформальными лидерами, знать их мнение, а также степень их готовности к активному участию в процессе урегулирования конфликта. Это означает, что консультант должен не только устанавливать структуру сторон, но иногда помогать им разрабатывать более определенную внутреннюю структуру. Кроме того, ему следует координировать "центральную власть" предприятия. Сотрудничество консультанта с представителями "центральной власти" предприятия увеличивает вероятность успеха.

Широко распространено получение консультантом интервью у представителей обеих сторон как способ сбора необходимой информации. С помощью этих интервью определяют:

степень своего авторитета;

разграничение и внутреннюю структуру сторон;

возможный состав группы, которая будет оказывать поддержку консультанту.

Интервью обеспечивают консультанта данными о следующих решающих характеристиках:

интенсивность конфликта;

уровень симметрии и силовой баланс;

природа, характер конфликта (определенные проблемы, жалобы и поводы для недовольства) [8, с. 107].

Главное направление исследования - создание предварительных условий для уменьшения напряженности, интенсивности конфликта.

. Поддержание равновесия сторон. Без определенной симметрии в отношениях между сторонами консультант не сможет выполнять свои обязанности. Собственно, приглашение консультанта может явиться свидетельством наличия определенного равновесия между сторонами и желания разрешить противоречия. Значительное силовое различие указывает на высокую вероятность того, что более сильная сторона намерена разрешить конфликт посредством навязывания своей воли и принуждения другой стороны признать ее.

Консультант должен проявлять активность прежде всего в безвыходных ситуациях. Фактически безвыходная ситуация (или угроза ее возникновения вследствие того, что стороны находятся в одной "весовой категории") оказывается движущим фактором для изучения природы, характера конфликта, его последствий и альтернативных решений. Важнейшей особенностью взаимодействия сторон в этих условиях является стремление к сохранению баланса интересов. Кроме того, консультант должен уделять приблизительно одинаковое время каждой стороне и проводить отдельные обсуждения на нейтральной территории.

. Поддержание "оптимального" уровня интенсивности конфликта. Высокая интенсивность конфликта сильно осложняет управление им и даже в ряде случаев делает это управление невозможным. Такое положение обусловливается тем, что ни одна из сторон не проявляет готовности общаться с другой стороной. Часты случаи, когда оба участника конфликта не видят большого смысла в деятельности консультанта, особенно если она ограничена определенными условиями одной из сторон [5, с. 254].

Существует и другая опасность. Конфликт, который находится в состоянии быстрой эскалации, может оказаться, как показывает практика, вне сферы влияния консультанта. Кроме того, может наступить момент, когда стороны не проявят желания осуществить изменения, поскольку состояние конфликта стало для них привычным несмотря на его деструктивность и они не хотят сделать еще одну попытку достижения компромисса. Собственный позитивный образ сочетается с негативным представлением о другом участнике. Стороны конфликта больше не желают выслушивать другие точки зрения, поскольку это только способствует возникновению сомнений в своей правоте, и придерживаются собственного представления о ситуации.

Подобные затяжные конфликты могут представлять гораздо большую проблему для консультанта, чем внезапно возникшие острые кризисы.

. Детализация конфликта, конфронтация, синтез. Практика показывает, что деятельность консультанта бывает успешной лишь в случаях, когда рассмотрение предмета спора и конфронтация сторон проходят поэтапно. Это повторяющийся процесс, каждый раз предусматривающий анализ определенной части конфликта. Наилучшие результаты получаются тогда, когда этот метод поддержан обеими конфликтующими сторонами.

Непосредственной целью обсуждений является не принятие решений, а разъяснение перспектив для обеих сторон. Каковы перспективы, зависит от того, какая форма отношений доминирует: при решении вопросов делового характера это будут главным образом обсуждение и полемика, при решении вопросов социоэмоционального характера - представление себя на месте другого.

Результатом противопоставления перспектив может оказаться синтез: выработка решения, понимания и достижение компромисса.

Конфронтация сторон может закончиться и наступлением безвыходной ситуации. Безвыходные ситуации побуждают стороны к дальнейшей детализации предмета спора, за которой вновь следует конфронтация.

. Определение процедур достижения компромисса для каждой стороны, ориентация на постоянный прогресс. Важная задача консультанта - четкое определение, разъяснение, обоснование и указание процедур, которые стороны должны выполнять. Четкость в определении ролей и алгоритмов работы сторон создает спокойную обстановку, необходимую для продолжения работы, а неопределенность, нерешительность и двусмысленность вызывают сумятицу и недоверие. Часто стороны считают, что дезориентированы и подвергаются давлению. Если консультант не способен регулировать взаимодействие сторон, то легко возникает враждебная атмосфера, которая делает невозможным конструктивное обсуждение чего-либо, ставит под вопрос целесообразность переговоров [15, с. 117].

. Контроль за процедурой продвижения к разрешению конфликта. Кроме прочего, на успешность деятельности консультанта влияет структура процесса управления конфликтом, т.е. степень изменения характера конфронтации сторон. Процесс, как показывает опыт, может легко принять вид циклично повторяющихся обсуждений одних и тех же вопросов. В этих случаях особую роль играет качество выполнения консультантом такой функции управления, как контроль. Иными словами, консультант, по сути, выступает регулятором мыследеятельности конфликтующих групп в направлении окончательного разрешения конфликта. В этой роли консультант как управляющий в рамках своих полномочий должен создавать условия для постоянного прогресса на переговорах.

Глава 2. Исследование конфликтных ситуаций в ООО "Ашан"

## .1 Общая характеристика ООО "Ашан"

Французская сеть супермаркетов Auchan, представленная во многих странах мира. По состоянию на 30 октября 2009 года Auchan принадлежат 495 гипермаркетов и 743 супермаркетов по всему миру. Один из крупнейших ритейлеров в мире.

Компания Ашан - российское подразделение международной розничной сети Auchan. Сеть предлагает низкие цены на широкий ассортимент продовольственных и непродовольственных товаров, в том числе и под собственными торговыми марками.

ноября 2009 г. в Омске состоялось официальное открытие гипермаркета АШАН, который располагается в составе ТЦ "МЕГА Омск". Магазин стал 35-м по счету в России и 2-м в Сибири.

Адрес организации: г. Омск, Бульвар Архитекторов, 35.

Одно из основных достоинств состоит в том, что "Ашан" - формат, сделанный именно для российского розничного рынка.

За счет использования современных технологий достигается экономия, которая позволяет снижать цены, не теряя в прибыли. Оптимизация процессов позволяет решить главную задачу - довести продукцию до потребителя кратчайшим путем по доступной цене.

Основное преимущество такого формата - сокращение затрат на складские помещения за счет размещения запасов в самом торговом зале. Таким образом, работа в данном формате позволяет перенести в сферу розничной торговли все преимущества и методы, характерные для торговли оптом. конфликт сотрудник руководитель организация

В сети "Ашан" осуществляют и оптовые закупки. Таким покупателям "Ашан" предоставляет услугу быстрого получения счетов-фактур и сертификатов на все виды товаров.

В ООО "Ашан" на площади более 12000 квадратных метров представлена продукция 1500 производителей и дистрибуторов: более 1200 поставщиков по направлению food (продукты) и около 300 - по направлению nonfood (хоз. товары). Среди поставщиков компании около полусотни зарубежных партнеров, 500 региональных поставщиков. Более 1000 компаний осуществляют поставки в торговый комплекс "Ашан", находящиеся в нескольких регионах страны, заключив с "Ашан" федеральный контракт.

У сети гипермаркетов "Ашан" большой опыт работы с российскими и мировыми производителями, поэтому компания может предложить поставщикам ряд совместных мероприятий, способствующих увеличению продаж товаров через торговые комплексы сети "Ашан":

промо-акции;

регулярные и сезонные каталоги товаров;

совместные рекламные кампании;

совместная разработка упаковки;

производство товаров под частными марками компании "Ашан".

Высокий уровень знания брэнда "Ашан" и лояльность покупателей гарантирует партнерам быстрый рост и устойчивую положительную динамику продаж.

"Ашан" предъявляет очень строгие требования к качеству продаваемых товаров. Любая продукция попадает на полки гипермаркетов сети только после жесткого отбора и двухуровневой системы контроля.

Высокие требования предъявляются ко всем поставщикам продукции, чтобы покупатели, приходя в гипермаркет, могли быть уверены в качестве и безопасности товаров.

Контроль качества продукции начинается задолго до того, как товар попадает на полки магазинов. Еще на стадии проведения переговоров с поставщиками специалисты отбирают товары, которые могут быть введены в ассортимент гипермаркетов "Ашан", и проверяют продукцию на соответствие требованиям законодательных и нормативных документов.

Также регулярно проверяется качество товара (срок годности, характеристики, товарный вид, условия хранения) непосредственно в магазинах сети. Если инспектор выявляет нарушения, товар снимается с продажи и возвращается поставщику. Особое внимание уделяется собственному производству гипермаркетов "Ашан". Продукция собственного производства должна удовлетворять 50-ти критериям, в том числе и очень строгим санитарным требованиям. В компании разработана и действует система контроля качества менеджмента, проводятся исследования, позволяющие оценить качество обслуживания, удовлетворенность покупателей ассортиментом и уровнем цен.

На рисунке 1 представлена организационная структура ООО "Ашан".



Рисунок 1 - Организационная структура ООО "Ашан"

Структура организации является линейной. Основные системообразующие связи: вертикальные межуровневые между руководителями и подчиненными. По содержанию это однородные связи общего линейного руководства. Подразделения ООО "Ашан" отличаются значительной автономностью и самостоятельностью, т.к. их деятельность регулируется и контролируется только со стороны линейного руководства.

Органом управления супермаркета "Ашан" является директор, который назначается на должность и освобождается от должности собранием учредителей.

Директор предприятия:

Действует без доверенности от имени предприятия;

Организует работу предприятия;

Утверждает организационно-штатную структуру предприятия;

Назначает и освобождает от должности своих заместителей и главного бухгалтера;

Нанимает и увольняет работников в соответствии с законодательством о труде;

Заключает договоры от имени предприятия и т.п.

Руководитель несет ответственность за результаты работы предприятия.

Главный бухгалтер осуществляет организацию бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности и контроль за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов, сохранностью собственности предприятия. Товаровед осуществляет руководство работами по приему, хранению и отпуску товарно-материальных ценностей на складах, по их размещению с учетом наиболее рационального использования складских площадей, облегчения и ускорения поиска и отпуска, а также сохранности товарно-материальных ценностей. Контролирует состояние техники безопасности и принимает меры к устранению выявленных недостатков, нарушений правил производственной санитарии, несоблюдения рабочими инструкций по охране труда. Обеспечивает соблюдение работниками производственной и трудовой дисциплины, вносит предложения о наложении дисциплинарных взысканий на нарушителей. Организует работу по повышению квалификации рабочих и проводит воспитательную работу в коллективе.

Продавец-консультант осуществляет прием товара по соответствующим документам, распаковывает товар, проверяет маркировку, очищает товар от загрязнения, проверяет комплектность, изучает особенности новых товаров. Подготавливает рабочее место к работе, размещает товары, оформляет витрину (товарную линейку), проверяет наличие торговых и рабочих документов, ценников и правильность их заполнения, размещает рекламные материалы на торговой точке. Информирует старшего продавца и составляет заявки на заказ необходимых канцелярских товаров, торговых и кассовых документов, рекламных материалов, хозяйственных средств. Следит и поддерживает чистоту и порядок на торговой точке. Следит за соответствием цен в прайс-листах и ценниках на товар. Обслуживает покупателей: выявляет спрос, знакомит с имеющимся ассортиментом товаров, консультирует покупателя об эксплуатационных свойствах товара, о правилах пользования и ухода за товарами, производит расчет с покупателем (выписывает товарный чек, оформляет паспорта, гарантию и т.д.).

Упаковывает и выдает оплаченный товар или принимает заказ на доставку товара покупателю, согласно "Бланку заказа" и соответствующим документам, приказам и распоряжениям руководства. Подсчитывает кассовые чеки и сдает в установленном порядке. Проводит перепись и учет остатков в установленном руководством порядке. Ведет на основе приходных и расходных документов кассовую книгу. Сверяет фактическое наличие денежных сумм с остатками по кассовой книге. Составляет кассовую отчетность в установленном порядке. По окончании рабочего дня сдает торговую точку под охрану в установленном порядке.

Рабочие места персонала предприятия оснащены всей необходимой оргтехникой и средствами связи. Торговый зал также оснащен всей необходимой оргтехникой и контрольно кассовыми терминалами.

Далее проведем анализ основных экономических показателей деятельности супермаркета "Ашан".

К недостаткам данной структуры относятся: большая ответственность на должности верхнего уровня; результаты работы зависят от квалификации, личных и деловых качеств высшего уровня.

К преимуществам организационной структуры ООО "Ашан" относятся: четкая система - один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель; четкая система взаимных связей функций и торговых групп; четко выраженная ответственность; быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих.

Из этого следует, что необходимо разделение ответственности (частично) на торговые группы раздельно, качественный подбор персонала с высокой квалификацией (особенно это касается руководителей), оперативность решений.

Таблица 1 - Динамика товарооборота ООО "Ашан" за 2010-2012 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Объем товарооборота (тыс. руб.) | | | | Цепные темпы роста % | | Уровень выполнения плана отчетного года | | Среднегодовой темп роста за 3 года |
|  | 2010г отчет | 2011г отчет | 2012г | | 2011 к 2010 (3/2) | 2012 к 2011 (5/3) | +, \_ | % |  |
|  |  |  | план | Отчет (ожид. Вып.) |  |  |  |  |  |
| Объем товарооборота тыс. руб. | 289600 | 325600 | 350000 | 354000 | 112,43 | 108,72 | 4000 | 101,14 | 110,56 |
| Торговая площадь - м. кв. | 12000 | 12000 | 12000 | 12000 | 100,00 | 100,00 | 0 | 100,00 | 100,00 |
| Товарооборот в расчете на один метр торговой площади тыс.руб. | 24,13 | 27,13 | 29,17 | 29,50 | 112,43 | 108,72 | 0,33 | 101,14 | 110,56 |
| Среднесписочная численность работников - чел | 300 | 310 | 327 | 325 | 103,33 | 104,84 | -2 | 99,39 | 104,08 |
| Товарооборот в расчете на одного среднесписочного работника тыс. руб. | 965,33 | 1050,32 | 1070,34 | 1089,23 | 108,80 | 103,70 | 18,89 | 101,77 | 106,22 |

Таким образом, товарооборот гипермаркета "Ашан" с каждым годом растет. Средний темп роста за три года составил 10,56%. Торговая площадь за три года не изменилась. В среднем на один квадратный метр приходится в 2010 г. 24,13 тыс. руб., а в 2012 г. 29,17 тыс. руб., т.е. на 8,72% больше. Численность персонала также увеличивается. По сравнению с 2010 г. в 2012 г. она возросла на 25 чел., или на 4,84%. Товарооборот в расчете на одного среднесписочного работника растет, его среднегодовой темп роста за три года равен 6,22%.

## 2.2 Анализ типов конфликтов и методов их разрешения

В ООО "Ашан" бывают как межгрупповые, так и личностные конфликты.

Примером межгруппового конфликта в ООО "Ашан" может стать следующий конфликт: несколько специалистов, занятых выполнением одного задания, обладают разным уровнем профессиональной квалификации. В этом случае специалисты более высокой квалификации недовольны тем, что более слабые сотрудники тормозят выполнение работы, а последним не нравится то, что от них требуют невозможного. Взаимосвязанность задач при неравных возможностях привела к конфликту.

Вероятность конфликтов в организации возрастает по мере ее разрастания, когда она разбивается на специализированные подразделения. Кроме того, у менеджеров и непосредственных исполнителей могут быть разные взгляды на пути и способы достижения общих целей. Даже если все хотят повысить производительность труда, сделать работу более интересной, о том, как это сделать, люди могут иметь самые разные представления. Проблему можно решить по-разному, и каждый считает, что его решение самое лучшее.

При анализе организации трудового процесса в ООО "Ашан" было выявлено отсутствие должностных инструкций каждого из сотрудников. Разработаны только Положения об отделах и службах, в которых определены ключевые задачи служб, при этом распределение обязанностей внутри служб между специалистами отсутствует. Это обстоятельство не позволяет четко разграничить функции специалистов, распределение конкретной работы производится руководителем, при этом наиболее сложная работа распределяется одним и тем же грамотным специалистам, при этом молодые специалисты не могут проявить себя, считают себя не оцененными по достоинству, а профессионалы считают, что они "тащат" на себе всю работу, не получая за это достойной оплаты. Даже между ключевыми специалистами одного профессионального уровня возникают обиды, так как каждый считает, что больше других перегружен работой.

На работу предприятия оказывают влияние внешние факторы: со стороны государства и правовых органов в части обязательного лицензирования деятельности. Это влияние имеется в повседневной деятельности, но не несет в себе сильного негативного воздействия и не влияет на снижения результативности деятельности организации.

Политические процессы, происходящие в стране, также оказывают воздействие в той мере, в какой снижается или повышается покупательная способность потребителей.

Конкурентная среда, безусловно, оказывает влияние на изменение объема продаж, так как конкуренция в сфере деятельности ООО "Ашан" большая. Огромное количество предложений технологий, программного обеспечения и постоянное колебание спроса на те или иные виды услуг, заставляют организацию искать пути, формы реализации услуг, изучать покупательский спрос для того, чтобы не потерять своё место на рынке.

Процесс разработки и принятия управленческих решений, являясь одним из связующих процессов, пронизывает всю управленческую деятельность. Поэтому эффективность управления во многом зависит от его качества.

В процессе принятия решений в ООО "Ашан" принимают участие в зависимости от важности будущего решения для деятельности, генеральный директор , заместитель генерального директора, руководители служб.

В процессе принятия тог или иного решения, как правило, необходимо дать ответы на несколько вопросов: Что делать? Как делать? Кому делать? В какие сроки? Для чего нужно решение? Место процесса. Эффективность от принятого решения.

Рассмотрим процесс принятия решения в ООО "Ашан" .

В современном быстро меняющемся мире очень немногие люди занимают положение, располагающее для принятия единоличных решений. Руководитель собирает информацию и сведения из множества различных источников. Рабочая группа, состоящая из людей, которые обладают знаниями о возникшей проблеме - руководители служб, ключевые специалисты являются важным источником информации, необходимой для эффективного принятия решений. Группа может быть создана специально для работы над конкретной проблемой или может нести постоянную ответственность за воплощение в жизнь принятых решений и последующий контроль.

В зависимости от характера проблемы, состава группы и желаний и намерений директора, роль, которую группа играет в процессе принятия решения, может быть разной. Директор ООО "Ашан" обычно определяет подход к принятию решений.

В ООО "Ашан" директор может принять решение следующим образом:

) принимает самостоятельное решение, основываясь на имеющейся у него информации;

) получает весь объем необходимой информации от подчиненных, потом самостоятельно принимаете решение. Директор может сообщать или не сообщать своим подчиненным о цели задаваемых вопросов, а также давать или не давать им информацию о проблеме и о решении, над которым работает. Их вклад, несомненно, обусловлен просьбой директора о получении конкретной информации. Они не играют никакой роли в определении проблемы или в нахождении и оценке альтернативных решений;

) директор может вести индивидуальные беседы о проблеме с избранным кругом подчиненных, чтобы узнать их идеи и предложения, однако не объединяет их в группу при этом. Затем директор принимает решение. Это решение может отражать, а может и не отражать мнение подчиненных;

) директор может обсуждать проблему с подчиненными на совещании. Во время совещания он знакомит с их идеями и предложениями. Затем директор принимает решение, которое может отражать, а может и не отражать точку зрения подчиненных;

) директор может обсуждать проблему с группой подчиненных. Вместе с ними разрабатывать и оценивать альтернативные пути ее решения и пытаться достичь консенсуса. Директор в данном случае выступает в роли председателя собрания, который направляет дискуссию, не дает собравшимся уклониться от темы, следит за тем, чтобы наиболее важные моменты не были оставлены без внимания. Директор может поделиться с группой имеющимися идеями и информацией, но не пытаетесь оказывать на них давление, чтобы они приняли "его" решение, и готов принять и осуществить любое решение, пользующееся поддержкой всех членов группы.

Иными словами, директор ООО "Ашан" всегда принимает окончательное решение сам, единолично.

Рассмотрим, как принимается конкретное решение в ООО "Ашан".

На первом этапе ставится проблема, которая требует решения. Постановка проблемы может исходить и от директора и от сотрудников.

Директор может выдвинуть для решения более сложные задачи, касающиеся процесса работы всего коллектива, такие как открытие нового направления в деятельности.

Рассмотрим процедуру принятия решения ООО "Ашан" о начале разработки нового продукта, который ранее ООО "Ашан" не разрабатывался и не рассматривался как необходимый.

Для принятия решения были задействован и прогноз, и экспертные оценки.

Для начала директор ООО "Ашан" определил требования, которым должно отвечать окончательно принятое решение - освоение новых видов производственных работ, должно принести предприятию дополнительную прибыль.

В этом случае ООО "Ашан" рассматривал ситуацию, в которой события могут развиваться по нескольким принципиально различным вариантам, то есть для принятия решения применен метод сценариев. То есть был выделен набор отдельных вариантов развития событий, в совокупности охватывающих все возможные варианты развития. При этом каждый отдельный вариант - сценарий должен допустить возможность достаточно точного прогнозирования, а общее число сценариев - быть обозримым.

Для прогнозирования были предложены такие новые направления - программное обеспечение в сфере оценки недвижимости и программный продукт по сметному делу в строительстве.

Затем, руководителями служб отработаны каждый из предложенных вариантов, сделаны прогнозы возможных объемов производства работ, оценены конкуренты, работающие в данных направлениях, составлены планы действия по разработке выбранных направлений для новой деятельности, изучены рекламные предложения фирм - конкурентов, оценены возможные риски, спрогнозированы цены и найдены заказчики для начала работы в новых направлениях. Все варианты затем рассмотрены на коллективном заседании.

В процессе принятия окончательного решения приняли участие директор, руководитель отдела разработки SAP, руководителя отдела по работе с клиентами, специалисты по безопасности IT. Они рассмотрели все проработанные варианты, их плюсы и минусы.

Когда каждый из предложенных вариантов - направлений полностью спрогнозирован, принимается окончательное решение. Окончательное решение принимается директором, но на основе метода экспертных оценок сотрудников. При этом каждый из сотрудников, являющихся в данный момент экспертом интуитивно оценивает достоинства и недостатки вариантов. То есть, выступает как эксперт, а все участники принятия решения в целом - как экспертная комиссия.

Процесс не заканчивается выбором конкретного направления новой деятельности, на стадии реализации решения принимаются меры по его конкретизации и доведению до исполнителей и ценность принятого решения заключается в том, что оно реализовано.

В рассмотренном случае был разработан план реализации выполнения принятого решения.

За выполнением всех решений должен осуществляться контроль, функции которого возложены на старшего менеджера. Контроль осуществляется в целях выявления отклонений и для внесения поправок в процесс выполнения принятого решения.

Одно из основных условий успешной деятельности организации - согласованность действий всех сотрудников ООО "Ашан". Они не только не должны противоречить друг другу, напротив, необходимо, чтобы они дополняли друг друга и вели к одной цели - цели фирмы, выраженной в долгосрочных и оперативных планах. Обратим внимание на важность эффективной организации потоков информации. Она должна быть достаточной, но не излишней.

С этой целью проводятся совершенно необходимые регулярные совещания, которые помогают выработать и принять полезные для работы фирмы решения. Необходимо заранее обеспечить участников необходимой информацией, организовать деловую дискуссию, подавлять основанную на эмоциях перепалку и одновременно не превращать заседание в монолог директора. Для того, чтобы этого не произошло, основные моменты будущего совещания готовятся заместителем директора по согласованию с директором.

В ООО "Ашан" голосование выступает скорее как возможность выяснить общее мнение, которое может оказать влияние на окончательное решение, так как окончательное решение принимается директором единолично.

На начальнике отдела разработки SAB лежит обязанность контроля за выполнением принятых ранее решений, не только включенных в план, но и оперативных, текущих. Частично контроль осуществляется в ходе совещаний и визирования документов. Но этого недостаточно. При планировании собственной работы предусматривает регулярные проверки деятельности своих подчиненных. Могут применяться как официальные отчеты и аттестации, так и неформальные беседы.

По заявлению специалистов беседа с менеджером, стоящим на иерархической лестнице на несколько ступенек выше, производит большое положительное воздействие на сотрудника.

Совершенно ясно, что полная проверка потребует такого объема рабочего времени руководителя, что его выделение в большинстве случаев нецелесообразно. Поэтому используется выборочный контроль, при котором случайным образом отбирается сравнительно небольшая доля документов, которая затем и анализируется.

Сравнительно небольшие затраты времени руководителя позволяют держать под контролем обе рассматриваемые совокупности, каждый элемент который имеет некоторую вероятность быть отобранным и тщательно проконтролированным.

Кроме уже указанных методов принятия решения в ООО "Ашан" работают и оперативные приемы принятия решений. Один из них - изложить ситуацию в письменном виде. Дело в том, что при составлении описания приходится уточнять многие факты и оценки, которые обычно не удается сопоставить при размышлениях.

Письменное описание подсказывает различные альтернативы действий, а также оценки последствий этих альтернатив. Изложение ситуации в письменном виде во многом снимает эмоциональную составляющую при принятии решения, а также дает исходные данные и варианты действий для аналитического разбора.

Не смотря на то, что бизнес неплохо развивается, в системе принятия решений есть слабые звенья. В настоящее время директор ООО "Ашан", имеющий определенный опыт, добился успехов в своем деле. Однако по мере расширения направлений бизнеса и увеличения рисков его внимание постепенно переключилось на сам бизнес, а управление внутренними организационными делами свелось к устным распоряжениям. В конечном счете получилось так, что ни один внутренний вопрос не может быть решен сотрудниками ООО "Ашан" без его непосредственного участия. Но он не успевает их решать. Сотрудники постоянно ждут, пока директор освободится от телефонных звонков и других дел, чтобы решить с ним текущие вопросы, которые, кстати, они могли бы решить и сами, имея на то полномочия и пользуясь необходимой информацией. Поскольку вопросы накапливаются, то он не может решить их "с ходу", в спешке, не особенно задумываясь о последствиях. А если вопросов много, а директор перегружен телефонными звонками и встречами с посетителями, то их решение откладывается.

Постоянное решение всех вопросов фирмы, единоличное решение управленческих решений может иметь плачевные последствия. Поэтому директору ООО "Ашан" следует рассмотреть возможность делегирования полномочий и внедрить его в практику управления.

При реализации управленческих решений неизбежны конфликтные ситуации, как личностные, так и межгрупповые. Так при принятии решения о выборе новых направление деятельности, возникло несколько конфликтов, причинами которых стали: не четко обозначенные обязанности каждого исполнителя при составлении прогнозов; различный уровень квалификации и опыта среди руководителей заставил более сильных ожидать более слабых, так как от решения малых задач слабыми сотрудниками тормозили решение всей задачи, поставленной перед группой.

При анализе конфликтов в ООО "Ашан" было выявлено следующее:

. Наибольшую конфликтность вызывает отсутствие закрепленных обязанностей за каждым сотрудником, отсутствие правил поведения персонала, анкетируемые поставили на второе место, каждый пятый считает, что конфликтность вызывает чрезмерный контроль со стороны руководителей различного уровня.

. Большинство сотрудников желали бы большей самостоятельности в работе, желают и считают себя достаточно компетентными, чтобы самостоятельно принимать некоторые решения, и только каждый пятый сотрудник не хотел бы брать ответственность на себя и доволен тем, что решение принимает кто-то другой.

. Большая часть сотрудников считает, что для улучшения управления и снижения конфликтности в ООО "Ашан" следует нормативно закрепить должностные обязанности за каждым из сотрудников, разработав должностные инструкции сотрудников, более половины сотрудников считают, что необходимо больше внимания уделить повышению корпоративности, созданию команды. Большое количество ответов набрали ответы о большей самостоятельности сотрудников и о повышении стимулирования опытных работников, последнее говорит о том, что в фирме менее половины считают себя таковыми.

## Глава 3. Разработка рекомендаций по управлению конфликтами в деятельности ООО "Ашан"

## .1 Снижение конфликтности при принятии управленческих решений

В процессе принятия решений невозможно добиться успеха, если право принимать решения принадлежит только одному человеку. Желание решить и сделать все самому ограничивает ваши возможности. Проблему решения задач за пределами своих физических возможностей следует искать в делегировании полномочий.

Переходя к методу делегирования полномочий, директор ООО "Ашан" не только определит сроки исполнения, качество и объемы работы, но и конечные результаты, наделяя заместителей ответственностью за полную реализацию управленческого решения. Они договариваются о том, как оформить и представить результаты, а также о том, как эти результаты будут вознаграждаться. Заместителям директора предоставляется право на риск, а значит, и право на ошибку, т.е. право самому выбирать наилучший способ достижения результата. Директор только оговорит, какой денежный фонд можно тратить, советует, с кем вступать в контакт, заместитель директора проясняет для себя право подписи необходимой документации, процедуру согласований, подготовки документов, ведения переговоров, выхода к вышестоящему руководителю с инициативами или за разрешениями. Если все эти полномочия заместителю директора так или иначе делегируются, то он получает свободу организационного, финансового, юридического и психологического маневра, освобождая директора от детального "досмотра" этого управленческого цикла. Директор также получает свободу маневра в решении перспективных и стратегических проблем.

Требуется определенное время для того, чтобы наладить такое управленческое взаимодействие. Это значит, что директору ООО "Ашан" необходимо преодолев противоречие, которое можно сформулировать так: принимая управленческие решения за подчиненных, он должен принимать его вместе с ними, чтобы творчески вовлечь их в реализацию еще одного замысла

Сегодня в ООО "Ашан" директор переживает ответственность за принятые решения в одиночку, он может допускать в результате этого ошибки в управленческом цикле из - за сильного стрессового состояния: груз ответственности оказывается тяжел. Но тогда, когда он чувствует сопереживание этой ответственности своими сотрудниками, ее груз значительно облегчается. Работники помогают ему и психологически, и реально выполнять работу, заданную его управленческим решением.

Необходимо пересмотреть круг обязанностей опытных сотрудников ООО "Ашан" и дать им больше самостоятельности в решении оперативных вопросов. Причем делегирование полномочий должно быть закреплено документально. Это может быть сделано в должностных инструкциях сотрудников. На первых порах работы делегирование может осуществляться без дополнительной оплаты, но надо быть готовыми к тому. что передача полномочий по решению производственных задач потребует выделения из общего ряда тех работников, которые могут сами принимать решения и нести за них ответственность из тех, кто это делать не хочет или не может.

При этом профессионализм тех, кто берет, на себя дополнительные задачи будет расти, что положительно скажется на всем производственном процессе.

В ООО "Ашан" директором может быть делегировано полномочия по решению оперативных вопросов в сфере IT - руководителю отдела разработки SAР; в сфере маркетинга и продвижения - руководителю службы маркетинга и рекламы, которые в свою очередь может делегировать часть полномочий руководителям секторов и ключевым специалистам.

В этом случае на первый план выходит функция контроля.

Контролируя организацию исполнения работ, руководитель ООО "Ашан" должен будет отслеживать прежде всего:

) повторяемость "сбойных" ситуаций;

) интенсивность их проявления;

) их способность увести в сторону рабочий процесс;

) их нарастающую угрозу.

Он должен будет, наблюдая, выжидать, когда ему лучше всего вмешаться, чтобы рабочий процесс совсем не вышел из-под контроля.

Поэтому директор и руководители служб каждый раз должны будут определить для себя "критическую точку": или - или. В то же время они дадут шанс руководителям служб самим справиться с ситуацией, помогая советами. Анализ повторяющихся "сбойных" ситуаций покажет, какие ошибки допускают работники. Разбор этих ошибок и станет главным в оценке каждого направления работ. Важно только, чтобы потери времени, ресурсов и прибыли в дальнейшем были компенсированы: тот, кто будет допускать ошибки, но анализирует их, он станет осторожнее и изворотливее. Такой контроль - при мудром руководителе - научит работников исправлять свои ошибки так, чтобы компенсировать неудачи будущими успехами. В этом и будет заключаться смысл контроля, помогающего развиваться методу делегирования полномочий.

Контроль случайных ситуаций, "сбивающих" рабочий процесс, оказывается сложнее, так как они возникают всегда неожиданно. Они могут быть и результатом непредсказуемости прошлых управленческих решений, и результатом сознательного вхождения работников в рискованную зону, где нужно действовать наугад. Здесь заместители или руководители служб также наберутся опыта, "отбиваясь" от них.

Контроль при делегировании полномочий в ООО "Ашан" может быть:

) постоянным (ежедневным), т.е. прямое и непосредственное наблюдение за работой;

) регулярным (еженедельным), т.е. систематизирующим работу сотрудников;

) промежуточным (ежемесячным), т.е. проверка работы с помощью стандартов и показателей;

) периодическим (ежеквартальным), т.е. проверка отчетных документов и приведение их в порядок.

Предлагаем ввести в ООО "Ашан" на первых порах постоянный контроль, который в последствии может стать регулярным, затем промежуточным и в конце - концов, если делегирование полномочий оправдает себя, то периодическим.

Для менее опытных работников на первых порах следует ввести детальный контроль, в то же время для опытных работников этот контроль может сразу быть еженедельным.

Детальный контроль может сыграть отрицательную роль, так как приводит к тому, что многие из работников постепенно утрачивают свою самостоятельность, сомневаясь в своих способностях. Они становятся неуверенными в себе, а поэтому начинают обращаться к руководителю по самым различным мелким вопросам, боясь брать на себя ответственность. Через некоторое время руководителю вновь самому придется делать то, что ранее делали его работники, Вместо делегирования полномочий он начнет сам выполнять их работу, вникая во все мелочи. Такой контроль требует огромного напряжения сил от руководителя, который сам уже не успевает уследить за всем ходом работ. Свое растущее недовольство работой он проецирует на работников, считая их неспособными выполнить даже минимум того, что они обязаны делать. Высказывая им это открыто, эмоционально разряжаясь, он тем самым провоцирует конфликтные ситуации с исполнителями, которые не хотят с ним работать, и стремятся найти другое место работы.

В организации контроля руководителю важно исходить из закономерности: чем более развито взаимодействие работников, тем более общим становится контроль. Для того чтобы иметь представление о том, что делается, не нужно контролировать изо дня в день всех и вся. Вполне достаточно держать под контролем основные факторы, от которых зависят результаты в узловых видах деятельности. Искусство руководства как раз и заключается в том, чтобы умело разработать факторную сеть контроля. Для этого необходимо, во-первых, определить перечень возможных слабых звеньев во взаимодействии работников между собой и, во-вторых, продумать систему наблюдения за ходом работ каждого.

Директору ООО "Ашан" в этом случае достанется организация факторного контроля должна включать деятельность руководителя по преодолению негативных факторов и усилению позитивных, но так, чтобы компенсировать одно другим. Директор должен контролировать не столько факторы по отдельности, сколько соотношение позитивного и негативного их проявления. Кроме того, одни и те же факторы могут нести как отрицательные, так и положительные заряды.

Некомпетентность руководителя, например, может блокировать инициативу работников, а может, наоборот, ее стимулировать: выправляя ошибки руководителя собственной компетентностью, изобретательностью и находчивостью, не желая оказаться в ситуации "без вины виноватый", работник защищает себя своими инициативами в постановке и самоорганизации дела.

Руководитель также решает для себя, какие соотношения факторов контролировать: индивидуальные (по каждому работнику), совместные (для всех работников) или и те и другие вместе. Он также выбирает те сферы контроля, которые совершенствуют качество исполнения управленческих решений: рабочее время и инициативность работников.

Еще одним важным мероприятием при делегировании полномочий в ООО "Ашан" должны стать оперативные совещания. Опрос сотрудников показал, что они нуждаются в совместных совещаниях, при делегировании полномочий разбор ошибок и успехов всех участников процесса управления просто необходим. Объектом контроля на этом этапе становится уже не возникновение проблем, а то, как ответственные исполнители (менеджеры и специалисты) собираются решать их сами, помогая друг другу. Ведь неудачи одного подразделения так или иначе отразятся и на других, поскольку все "завязано" на финансовых показателях. Работники приучаются не только видеть стыковые проблемы в цифровых соотношениях, но и искать способы их разрешения в отработке персональных коммуникаций.

## 3.2 Разработка и применение должностных инструкций для сотрудников

Без правильных и грамотно составленных должностных инструкций просто невозможно эффективное управление персоналом, причем, вне зависимости от размеров организации.

Регламентация работы каждого сотрудника предприятия является чрезвычайно важной и, в определенной степени, основополагающей задачей. От качества ее решения во многом зависит и качество реализации других, смежных задач. В конечном итоге это должно приводить к оптимизации выполняемых работ и, как следствие - к оптимизации профессионально-квалификационной структуры персонала.

Основной смысл должностных инструкций - в придании большей прозрачности трудовому процессу. То есть, должностные инструкции должны описывать прямые обязанностей специалиста, сферу его компетентности и ответственности, критерии оценки эффективности его работы, управленческую структуру, имеющую отношение к специалисту. И если все это в них отражено, и, более того, соответствует действительности, то компания получает в руки отличный инструмент управления персоналом, значительно облегчающий решение таких центральных проблем как, например, адаптация и мотивация персонала.

К перечисленному выше следует добавить еще и формулирование требований к вакансии, проверку соответствия претендента на должность нормативным профессиональным критериям, планирование продвижения по "служебной лестнице", составление профиля должности.

Должностная инструкция является важнейшим документом, регулирующим взаимоотношения между работником и работодателем.

Структура должностной инструкции схематично приведена в приложении Б.

Грамотно составленная должностная инструкция дает четкое представление о трудовых обязанностях работника и помогает разрешать возникающие трудовые споры.

Определяющую роль при формировании условий труда работника играет трудовой договор. Однако получить полное представление о служебных обязанностях из текста договора довольно сложно. Поэтому между работником и работодателем часто возникает непонимание, доходящее порой до открытого конфликта, а то и до судебного разбирательства. Должностная инструкция как раз и является документом, призванным устранить все возможные разногласия сторон по поводу служебных обязанностей и максимально конкретизировать функции подчиненного.

Преимущества должностных инструкций:

должностная инструкция, подписанная работником, позволяет работодателю расторгнуть трудовой договор в связи с несоответствием работника занимаемой должности;

должностные инструкции служат основой для аттестации персонала

при наличии должностных инструкций трудовые споры часто разрешаются внутри организации без привлечения государственных органов;

инструкции помогают равномерно распределять обязанности между сотрудниками с похожими должностями (например, между бухгалтером и главным бухгалтером), избегать дублирования обязанностей;

инструкции позволяют работодателю доказать в суде, что дисциплинарное взыскание за неисполнение обязанностей было наложено правомерно.

## Заключение

Конфликт - это противоречие, возникающее между людьми в связи с решением тех или иных вопросов социальной и личной жизни. Однако не всякое противоречие можно назвать конфликтом. Например, люди могут не соглашаться друг с другом в оценке тех или иных явлений, иметь различные взгляды по тем или иным вопросам, а вместе с тем дружно и согласованно работать. Несогласие может не вести к конфликту.

Конфликтность присуща каждому предприятию в той или иной степени. Для анализа конфликтности выбрано предприятие ООО "Ашан".

Не смотря на хорошее финансовое положение предприятия, в ООО "Ашан" наблюдается повышенный оборот кадров, обусловленный разными причинами, одной из наиболее частых из которых стала причина, которую увольняющиеся определили, как "повышенная конфликтность". Ответы могут трактоваться как уход по причине конфликтов как межличностного, так и межгруппового.

Для снижения конфликтности в ООО "Ашан" предложены следующие мероприятия: разработка и внедрение должностных инструкций для каждого работающего; для улучшения процесса принятия управленческих решений, повышения статуса сотрудников, гибкости процесса управления внедрить метод делегирования полномочий.

Разработка для каждого сотрудника должностной инструкции. Регламентация работы каждого сотрудника предприятия является чрезвычайно важной и, в определенной степени, основополагающей задачей. Основной смысл должностных инструкций - в придании большей прозрачности трудовому процессу. То есть, должностные инструкции должны описывать прямые обязанностей специалиста, сферу его компетентности и ответственности, критерии оценки эффективности его работы, управленческую структуру, имеющую отношение к специалисту. И если все это в них отражено, и, более того, соответствует действительности, то компания получает в руки отличный инструмент управления персоналом, значительно облегчающий решение таких центральных проблем как, например, адаптация и мотивация персонала.

На основе кадровых технологий, в работе предложена структура должностных инструкций, определены цели и приведен пример разработки должностной инструкции для менеджера по работе с персоналом.

Сотрудники нуждаются в самостоятельности, поэтому необходимо внедрить систему делегирования полномочий от вышестоящих руководителей к нижестоящим по всей иерархии управления ООО "Ашан".

Переходя к методу делегирования полномочий, директор ООО "Ашан" не только определит сроки исполнения, качество и объемы работы, но и конечные результаты, наделяя руководителей ответственностью за полную реализацию управленческого решения.

Причем делегирование полномочий должно быть закреплено документально. Это может быть сделано в должностных инструкциях сотрудников. На первых порах работы делегирование может осуществляться без дополнительной оплаты, но надо быть готовыми к тому что передача полномочий по решению производственных задач потребует выделения из общего ряда тех работников, которые могут сами принимать решения и нести за них ответственность из тех, кто это делать не хочет или не может.

Предложено ввести в ООО "Ашан" на первых порах постоянный контроль, который в последствии может стать регулярным, затем промежуточным и в конце - концов, если делегирование полномочий оправдает себя, то периодическим.

Для менее опытных работников на первых порах следует ввести детальный контроль, в то же время для опытных работников этот контроль может сразу быть еженедельным.

Еще одним важным мероприятием при делегировании полномочий в ООО "Ашан" должны стать оперативные совещания. При делегировании полномочий разбор ошибок и успехов всех участников процесса управления просто необходим. Объектом контроля на этом этапе становится уже не возникновение проблем, а то, как ответственные исполнители (менеджеры и специалисты) собираются решать их сами, помогая друг другу. Ведь неудачи одного подразделения так или иначе отразятся и на других, поскольку все "завязано" на финансовых показателях. Работники приучаются не только видеть стыковые проблемы в цифровых соотношениях, но и искать способы их разрешения в отработке персональных коммуникаций.

## Список литературы

1. Андреев В.И. Конфликтология: искусство спора, ведения переговоров, разрешения конфликтов / В.И. Андреев. - М., 2011. - 172 с.

. Анцупов А.Я. Конфликтология / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. - М.: ЮНИТИ, 2009. - 552 с.

. Бабосов Е.М. Конфликтология: Учеб. пособие / Е.М. Бабосов. - Минск: Тетраси-стемс, 2010. - 464 с.

. Большаков А.Г. Конфликтология организаций / А.Г. Большаков, М.Ю. Несмелова. - М.: МЗ Пресс, 2010. - 182 с.

. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. - М., 2011. - 532 с.

. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М.: Гардарики, 2009. - 528 с.

. Вишнякова Н.Ф. Конфликтология / Н.Ф. Вишнякова. - Минск: Университетское, 2011. - 246 с.

. Гришина Н.В. Психология конфликта / Н.В. Гришина. - СПб: Питер, 2010. - 464 с.

. Громова О.Н. Конфликтология: курс лекций / О.Н. Громова. - М.: ЭКМОС, 2009. - 319 с.

. Калашников Ю.Д. Конфликты в организации: социально-конфликтологический уровень анализа (по результатам экспертного опроса управленческого персонала) // Управление персоналом. - 2012. - №7. - С. 17-22

. Канатаев Ю.А. Психология конфликта / Ю.А. Канатаев. - М.: ВАХЗ, 2011. - 79 с.

. Кибанов А.Я. Конфликтология: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 302 с.

. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: Учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп/ А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М., 2008. - 321 с.

. Леонов Н.И. Основы конфликтологии: Учеб. пособие/ Н.И. Леонов. - Ижевск, 2009. - 122 с.

. Резник С.Д. Управление персоналом (Практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации): Учеб. пособие / С.Д. Резник, И.А. Игошина, К.М. Кухарев. - М., 2010. - 221 с.

. Уткин Э.А. Конфликтология: теория и практика / Э.А. Уткин. - М.: Асс авторов и изд. Тандем, 2011. - 272 с.

. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации / С.В. Шекшня. - М.: Интел-Синтез, 2010. - 368 с.

. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам / В.И. Шкатулла. - М.: Норма, 2009. - 572 c.

. Шипилов А.И. Искусство конструктивно разрешать конфликты // Кадры предприятия. - 2012. - №3. - С. 6.

. Шипилов А.И. Конфликты можно предупредить // Кадры предприятия. - 2012. - №4 - С. 10.