

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «КубГУ»)

Кафедра организации и планирования местного развития

КУРСОВАЯ РАБОТА

492/16

«Конфликты в организации и методы их разрешения» (на примере Сбербанка
России)»

Работу выполнил

30.12.2016 Серебрянникова Евгения Андреевна
(подпись, дата)

Направление подготовки
Направленность
(профиль)

38.03.04 Государственное и муниципальное
управление
Управление государственной и муниципальной
собственностью

Научный руководитель
канд. эконом. наук,
доцент

Лаврова 30.12.2016 Т.Г. Лаврова
(подпись, дата)

Нормоконтролер
канд. эконом. наук,
доцент

Лаврова 30.12.2016 Т.Г. Лаврова
(подпись, дата)

Краснодар 2016

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1 Теоретические основы изучения конфликтов в организации.....	5
1.1 Понятие, сущность и типология конфликта	5
1.2 Причины возникновения и последствия конфликтов в организации.....	9
1.3 Методы разрешения конфликта	13
2 Анализ организационных конфликтов в «Сбербанке России».....	18
2.1 Общая характеристика предприятия.....	18
2.2 Анализ возникновения конфликтных ситуаций в организации.....	20
2.3 Меры преодоления конфликтных ситуаций.....	25
Заключение.....	27
Список использованных источников.....	31

ВВЕДЕНИЕ

В организации отношения между сотрудниками и руководителем имеют большое значение. От того, какая обстановка царит в компании зависит и эффективность выполнения работы, и личностные характеристики человека (настроение, здоровье и так далее). Организация является важной ячейкой общества. Она включает людей в систему экономических, политических, духовных и социальных отношений. Конфликт в организации происходит как между сотрудниками, так и между руководителем и сотрудниками, также конфликты могут начаться и между отделами организации. Чаще всего конфликтные ситуации отрицательно влияют на деятельность компании, так как подобная ситуация может разрушить отношения между сотрудниками, снизить производительность труда. Однако при умении правильно общаться с людьми, применять особые методы, конфликт может стать и позитивным явлением для организации. В подобных случаях можно четко увидеть назревшую проблему, а, следовательно, решить ее.

Вместе с тем, разнообразие организаций, специфика их деятельности обуславливает различие конфликтов и способов их разрешения.

Исследованию конфликтов в организации финансовой направленности, в частности в крупных банках, посвящено недостаточное количество работ. Все это предопределило актуальность и выбор темы курсовой работы.

Теоретической основой курсовой работы послужили труды отечественных и зарубежных исследователей. Так, в работах А. Чернышова, Б. Гурнея, Л. Понди, Н. Шило особое внимание уделяется сущности конфликтов в организации. Обозначены проблемы в работе с конфликтами, а также способы их устранения.

Объектом исследования является «Сбербанк России».

Предмет – конфликты в организации и методы их разрешения.

Целью данного исследования является изучение конфликтов в организации, а также способы их разрешения в конкретной компании.

Для достижения поставленной цели были определены следующие задачи:

- определение понятия, сущности и типологии конфликта;
- исследование причин возникновения и последствий конфликтов в организации;
- изучение методов разрешения конфликта;
- определение общей характеристики предприятия;
- исследование причин возникновения конфликтов;
- проведение анализа возникновения конфликтных ситуаций в организации;
- изучение методов преодоления конфликтных ситуаций

Курсовая работа имеет следующую структуру: введение, два раздела (первый – «Теоретические основы изучения конфликтов в организации», второй – «Анализ организационных конфликтов в «Сбербанке России»»), заключение, список использованных источников.

1 Теоретические основы изучения конфликтов в организации

1.1 Понятие, сущность и типология конфликта

Невозможно представить общественную жизнь без столкновения интересов, идей, жизненных позиций, как между отдельными людьми, так и между коллективами или организациями. Подобные расхождения в интересах людей часто приводят к конфликтным ситуациям.

Люди, работающие в одной организации различны между собой. В силу своих индивидуальных способностей они по-разному воспринимают ситуацию, в которой оказались.

Руководитель организации находится чаще всего в центре конфликтной ситуации. Всеми доступными средствами начальник должен пытаться разрешить конфликт. Одной из важнейших функций руководителя является разрешение конфликта. Человек, который находится во главе компании, должен знать о поведении в конфликтных ситуациях, а именно о способах и методах их решения и последствиях.

Понятие конфликт характеризуется исключительной широтой содержания и употребляется в разнообразных значениях. Конфликт - столкновение противоположных тенденций на почве соперничества, отсутствие взаимопонимания по различным вопросам, связанное с острыми отрицательными эмоциональными переживаниями. Психологи подчеркивают, что трудно разрешимое противоречие связано с острыми эмоциональными переживаниями. В специальной литературе конфликты рассматриваются на социальном, социально-психологическом или психологическом уровнях, которые диалектически связаны друг с другом [1].

Психологи рассматривают конфликт как естественное условие взаимодействия людей, в основе которого лежат противоречия, существенные различия между интересами и ценностями субъектов социальных связей на соответствующем этим различиям эмоциональном фоне.

Организация является важной ячейкой общества. Она включает людей в систему экономических, политических, духовных и социальных отношений. Для организации характерны не только солидарные отношения, но и конфликтные [2].

Многие ученые, философы, социологи обращались к проблемам конфликта. Так, французский социолог Б. Гурней говорит о том, что «все мы хотели бы полностью избежать конфликтов. Но это абсурдная мечта» [3].

Л. Понди считает, что «конфликт есть сама сущность того, что есть организация. Если конфликт не происходит, то организация не имеет причины быть» [4].

По словам Н.И. Шило, конфликт в организации «это сложная многоуровневая, открытая система взаимодействий, основанных на актуализированном противоречии в интересах, целях, ценностях, субъектами которого выступают индивиды или группы, занимающие различные ролевые позиции в организации» [4].

Следует отметить, что конфликт должен восприниматься как нормальное явление, как способ взаимодействия между людьми.

Бесконфликтность, то есть безразличие ко всему происходящему, также как и очень частая конфликтность, служит причиной снижения эффективной деятельности в организации. Бесконфликтность дает понять, что в организации отсутствует инициатива, новые идеи, что необходимо для развития конкуренции в современных условиях.

Таким образом, конфликты в организации – система и процесс взаимодействия структурных элементов организации (индивидов и групп), направленный на разрешение существующих противоречий, возникающих вследствие столкновения противоположных позиций.

На рисунке 1 можно представить некоторые черты, которые присущи конфликту

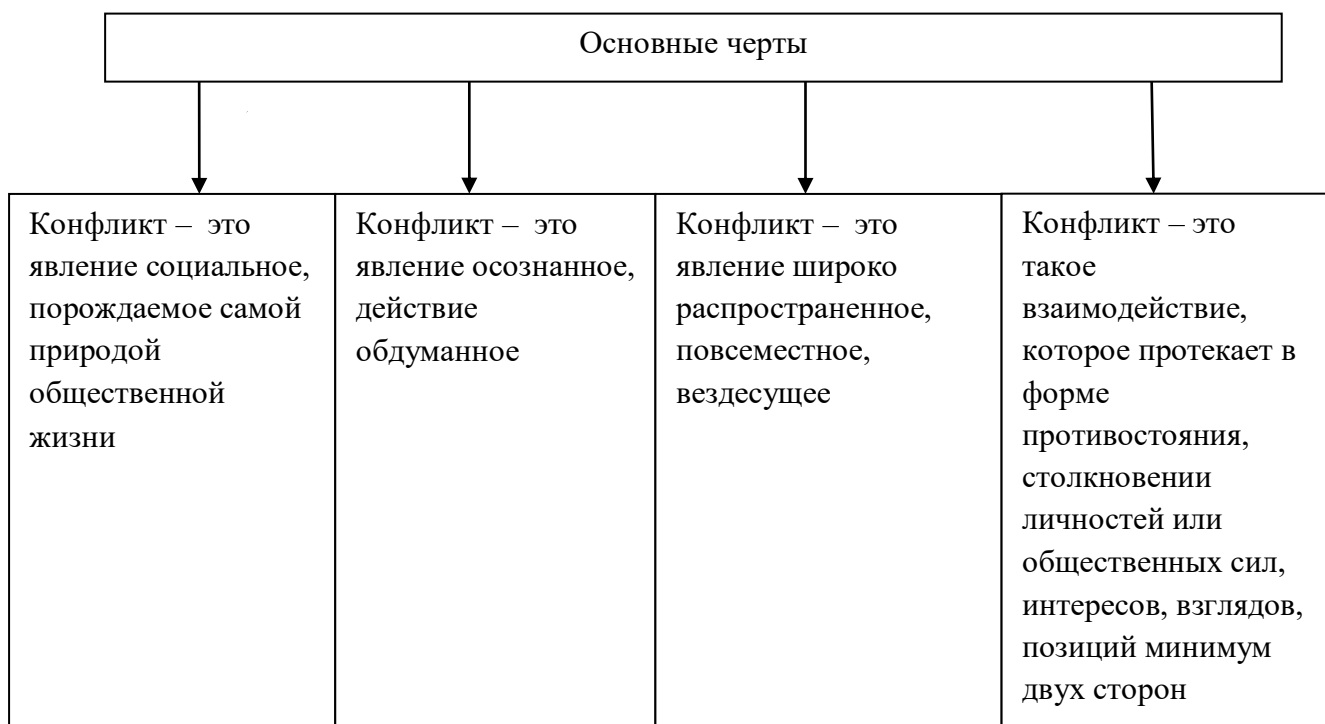


Рисунок 1– Основные черты конфликта

Выделяют основные четыре вида конфликтов в организации: внутриличностный, межличностный, между личностью и группой и межгрупповой.

В таблице 1 подробно описывается типология конфликтов в организации с примерами.

Таблица 1 – типология конфликтов в организации в зависимости от сторон и направленности конфликта

Вид конфликта	Направленность конфликта		
	Горизонтальная	Вертикальная	Смешанная
Внутриличностный	Выполнение трудовых функций мешает выполнению других равных по статусу ролей:	Требования и приказы руководства противоречат ценностям и идеалам работника. Например, если продавцу необходимо	Выполнение обязанностей на работе мешает выполнению других равнозначных ролей и противоречит ценностям работника.

Продолжение таблицы 1

	хорошего супруга, отца, друга. Например, невозможно уделить достаточно времени из-за проблем на работе	скрывать какие-либо плохие качества товара, который он продает (срок годности, качество), а это противоречит его моральным принципам	Например, человек из-за неудобного графика на работе не может провести больше времени с своей семьей
Межличностный	Конфликт между работниками одного статуса. Например, между сотрудниками в офисе. Некоторые любят работать под музыку, а другие предпочитают выполнять задания в тишине	Конфликт между руководителем и подчиненным. Например, руководитель делает замечание о качестве выполненной работы, а подчиненного не устраивает заработная плата, которую предлагают за выполнение задания	-
Между личностью и группой	Личность не устраивает новый коллектив, и он не желает налаживать с ними контакт. Например, новому сотруднику не нравятся некоторые традиции в компании, к примеру, поездки на выходные за город	Конфликт между начальником и группой. Например, руководитель требует прийти сотрудникам на субботах	Присоединение начальника на сторону коллектива
Межгрупповой	Конфликты между группами, находящиеся на одном уровне иерархической лестницы	Конфликты между группами, находящиеся на разном уровне иерархической лестницы	Конфликты между группами, находящиеся как на одном, так и на разных ступенях иерархической лестницы

Также следует отметить, что конфликты в организации делятся по сферам проявления:

- 1) производственно-экономические;
- 2) идеологические;
- 3) семейно-бытовые;
- 4) социально-психологические.

Конфликты выделяют по масштабам, длительности, и напряженности:

- 1) бурные быстротекущие, кратковременные; общие и локальные;
- 2) острые длительные, затяжные;
- 3) слабовыраженные и вялотекущие;
- 4) слабовыраженные и быстротекущие.

По социальным последствиям конфликты бывают:

- 1) позитивные (способствуют развитию организации);
- 2) негативные (ухудшение деятельности организации);
- 3) конструктивные (субъективные причины, которые способствуют совершенствованию деятельности организации);
- 4) деструктивные (субъективные причины, то есть увеличивается социальная напряженность, ухудшается деятельности организации);
- 5) созидательные (бурное развитие организации, процветание);
- 6) разрушительные (способствуют распаду социально-экономической системы) [5].

Таким образом, хочется сделать вывод, что конфликт – это нормальное проявление социальных связей между людьми, способ взаимодействия при столкновении несовместимых взглядов, противоборство связанных, но преследующих свои цели двух или более сторон.

1.2 Причины возникновения и последствия конфликтов в организации

Основной причиной возникновения конфликта является противоречие, то есть взаимодействие противоположных сторон. Причина – это первичный толчок для развития конфликта.

На взаимодействие между людьми у человека проходит 80% рабочего времени. Около 50% от всей передаваемой информации воспринимается неправильно [6].

Причины возникновения конфликта в организации достаточно многочисленны и разнообразны. Подробнее рассмотрим каждую из них.

1) различные взгляды и представления сотрудников. Каждый отстаивает свою точку зрения, считает ее правильной. Сотрудники имеют несхожие взгляды о каком-либо деле, другие способы решения для достижения целей;

2) взаимозависимость задач. В этом случае возможность конфликта существует везде, когда один человек (группа) зависят в выполнении задач от другого человека (группы);

3) различия в целях, стоящих перед сотрудниками, так как кто-то считает свои цели более приоритетными. Подразделения могут сами формулировать свои цели и большее внимание уделять их достижению, чем достижению целей организации;

4) ограниченность ресурсов, распределяемых в организации. Следует отметить, что ресурсы в экономической системе ограничены, а потребности людей безграничны. Поэтому чаще всего компания испытывает дефицит ресурсов. Необходимость их распределения ведет к конфликтам. За свою работу люди хотят получать больше. Недостаток денежных средств и является причиной конфликта в организации;

5) обманутые надежды. Обещания, которые начальники давали подчиненным не выполняются;

б) различия в психологических особенностях людей. Важной причиной конфликтов могут быть несхожие характер, потребности, мотивы и другие психологические особенности людей. Эти различия особенно часто являются причинами межличностных конфликтов. Иногда встречаются люди, которые постоянно проявляют агрессивность, враждебность, негативно воспринимают то, о чем им говорят;

7) разные представления сотрудников о миссии и целях организации, а также о своем статусе и уровне заработной платы. Один из распространенных видов конфликта между руководством и подчиненными;

8) неудовлетворительные коммуникации между сотрудниками в организации. Основой для этой причины являются слухи, сплетни и т.д. Плохая передача информации может быть как причиной, так и следствием конфликт;

9) борьба за лидерство. Большинство сотрудников хочет показать себя, свои способности и возможности, подняться по карьерной лестнице [7].

Любая из перечисленных причин может стать толчком, то есть первым шагом к конфликту только при наличии определенных условий. К таким условиям относятся:

- технические условия конфликта, существующие в организации: наличие лидеров в конфликтующих группах, степень организованности и сплоченности группы в конфликте, наличие или отсутствие устойчивых коммуникаций, наличие определенных целей у участников конфликта и т.д.;

- политические условия, то есть условия применения власти руководителем, осознание зависимости и степени неравенства подчиненными;

- социальные условия. Жесткость или либеральность нормативной системы организации, соотношение между статусами и ролевыми требованиями, наличие неформальных групп, идентификация работников с группой, мобильность членов организации;

- психологические условия означают эмоциональный настрой между сотрудниками, энергетика членов организации, попадающих в конфликтную ситуацию [8].

Выделяют причины возникновения конфликта, которые зависят от менеджера:

- 1) недостаточный профессионализм в своей деятельности, неумение организовывать производственный процесс;
- 2) неумение работать и общаться с людьми, недостаточная коммуникабельность;
- 3) слабая психолого-педагогическая подготовка руководителя;
- 4) властность, отсутствие гибкости;
- 5) неуверенность в своих действиях, решениях, что может привести к утрате своего авторитета.

Немаловажное значение имеют причины, зависящие от подчиненных. Такими являются:

- 1) отсутствие сплоченности в трудовом коллективе;
- 2) эгоистические устремления;
- 3) наличие в коллективе негативных лидеров;
- 4) отсутствие сознательной дисциплины при выполнении должностных обязанностей [9].

В зависимости от того, какими методами пытаются разрешить конфликт (чаще всего этим должен заниматься начальник организации), такими будут и их последствия, а именно позитивные и негативные.

К негативным последствиям относятся:

- усиление напряженности между отношениями сотрудников;
- растет враждебность между работниками организации;
- ухудшение социального самочувствия;
- ограничивается взаимодействие и общение людей;
- вследствие негативного настроения уменьшается рабочий настрой, отсутствует мотивация к трудовой деятельности;

- снижение производительности труда;
- рост текучести кадров;
- потеря времени, так как выяснение конфликта и его разрешение, отвлекает сотрудников от работы;
- чересчур длительные разногласия приводят организацию к кризису, а в противном случае и к распаду.

При разумном способе разрешения конфликта могут быть и позитивные последствия, которые проявляются следующим образом:

- можно четко увидеть назревшую проблему, а, следовательно, решить ее;
- развивается способность к сотрудничеству;
- нахождение компромисса, тем самым налаживается обстановка, снимается напряжение;
- среди сотрудников выявляются лидеры, которые, проявив себя, в будущем могут стать хорошими руководителями;
- вырабатываются навыки и умения для того, чтобы в дальнейшем решать конфликты без негативных последствий [10].

По данным английских исследователей менеджмента только 10% работников являются трудными субъектами. Этот вывод они сделали на основе опроса 400 менеджеров различных британских компаний. По мнению исследователей, для того чтобы обеспечить в подразделении благоприятный психологический климат, необходимо прилагать главные усилия лишь к десятой части персонала. Остальные 9/10 сами стремятся к упорядоченности [11].

1.3 Методы разрешения конфликта

Руководителю необходимо обеспечивать благоприятную обстановку в организации. Для предотвращения конфликта между сотрудниками должны проводиться некоторые мероприятия, к которым можно отнести: улучшение

условий труда, следование традициям компании, грамотное распределение бонусов и вознаграждений и так далее.

Какими методами для разрешения конфликтов будет руководствоваться начальник, зависит от его личного опыта, умения общаться с людьми, а также от самих сотрудников и тяжести конфликта.

В процессе управления конфликтом нередко можно столкнуться с такой ситуацией, когда обе стороны не заинтересованы в его разрешении [12].

Для разрешения конфликта начальник должен использовать заранее разработанную схему анализа конфликта, которая представлена в таблице 2.

Таблица 2 – выяснение причин и анализ конфликта руководителем

Выяснение причин конфликта	Анализ конфликта
<p>Руководителю необходимо:</p> <ul style="list-style-type: none"> - определить, какие интересы затронуты в конфликте; - установить, что является истинной причиной конфликта, а что лишь поводом для его возникновения именно сейчас; - проанализировать предшествующие отношения участников конфликта; - выявить объективные истинные противоречия и отделить от них сопутствующие эмоциональные факторы. 	<p>Руководитель выясняет:</p> <ul style="list-style-type: none"> - вызван ли конфликт практическими действиями, связанными с работой, или направлен на разбор личных взаимоотношений; - имеет ли место перенос деловых разногласий на сферу личных отношений (или наоборот); - какова степень объективности возникшего конфликта; - кто является активной, а кто пассивной стороной.

Управление конфликтной ситуацией нелегкий процесс, ведь от взаимоотношений сотрудников зависит их рабочий настрой, а это, в свою очередь, влияет на саму организацию.

Руководителем необходимо выбрать стратегию разрешения конфликтной ситуации.

Для разрешения разногласий руководителю рекомендуется использовать следующие способы:

- 1) выслушать подчиненных в спокойной обстановке;
- 2) не доводить конфликт до его обострения;
- 3) руководителю необходимо держать дистанцию по отношению к подчиненному, то есть обращаться к нему на «Вы»;
- 4) руководитель не должен повышать голос на подчиненного во время конфликта, так как грубость может только усугубить положение, а спокойное поведение в глазах подчиненного усиливает справедливость требований;
- 5) по возможности руководитель не должен злоупотреблять положением, так как подчиненный может почувствовать несправедливость по отношению к нему, а это приведет к усилению конфликта;
- 6) если руководитель осознает, что не прав, то он должен уступить подчиненному, но при этом дать понять, что подчиненный также допустил ошибки;
- 7) руководитель должен максимально быстро, но в тоже время эффективно разрешить конфликт, так как происходит потеря рабочего времени, а также сил, что способствует снижению производительности труда.

Подчиненные при разрешении конфликтов с руководством должны стараться выполнять некоторые рекомендации:

- не спешить противодействовать руководителю в конфликтной ситуации;
- стараться не уступать в главном;
- не настаивать на одном варианте разрешения конфликтов, предлагать несколько;
- не переходить на оскорбления или резкие выражения и грубость;
- попросить поговорить с руководителем наедине;
- если подчиненный не прав в конфликте, то лучше сразу уступить руководителю;
- необходимо в процессе работы изучать и учитывать индивидуально-психологические особенности руководителя, так как это позволит быстрее и с меньшими затратами разрешить конфликт [13].

Существует много методов управления конфликтами в организации. Их можно представить в виде нескольких групп, таких как:

- 1) внутриличностные методы;
- 2) межличностные;
- 3) структурные;
- 4) переговорные;
- 5) ответные агрессивные методы.

Внутриличностные методы (воздействуют на отдельную личность). Суть данного метода заключается в правильном поведении, умении высказать свою точку зрения. Данный метод помогает сотруднику «держать себя в руках», не говорить лишнего, чтобы не усугубить положение. Умение держаться является одним из основных способов разрешения конфликта.

Межличностные методы разрешения конфликтов, в свою очередь, делятся на:

- сглаживание (человек понимает, что ссора ни к чему не приведет и пытается не выпускать наружу признаки конфликта);

- уклонение (сотрудник пытается уйти от конфликта, не принимать в нем никакого участия);

- принуждение (любой ценой человек пытается убедить остальных в своей правоте, принять его точку зрения. Тот, кто пытается это сделать, не интересуется мнением других, он обычно ведет себя агрессивно, для влияния на других пользуется властью путем принуждения. Этот стиль может быть эффективен там, где руководитель имеет большую власть над подчиненными)

- компромисс (принятие чужой точки зрения, что позволяет быстро завершить конфликт);

- решение проблемы (этот способ позволяет ознакомиться с различными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти правильное решение, которое будет устраивать всех сотрудников. Используя такой стиль, человек не старается добиться своей цели за счет других, а ищет наилучший

вариант решения. Данный стиль является наиболее эффективным в решении проблем организации).

Структурные методы (методы воздействия преимущественно на организационные конфликты, которые возникают из-за неправильного распределения полномочий, организации труда, принятой системы стимулирования и т.д. К данным методам можно отнести: разъяснение требований к работе, общеорганизационные цели, использование систем вознаграждения).

Переговоры (представляют широкий аспект общения, который охватывает многие сферы деятельности индивида).

Для того чтобы правильно организовать переговоры, необходимо следовать некоторым стадиям:

- подготовка к переговорам;
- предварительный выбор позиции;
- поиск оптимального решения;
- завершение переговоров.

Ответные агрессивные действия (применяются в крайних случаях, когда уже невозможно применить предыдущие методы) [14].

Таким образом, следует сделать вывод, что существуют различные методы разрешения конфликтов в организации. Их применение, в большей степени, зависит от руководителя. Так как именно начальнику организации необходимо вовремя увидеть развивающееся противоречие и своевременно найти пути его разрешения.

2 Анализ организационных конфликтов в «Сбербанке России»

2.1 Общая характеристика предприятия

Датой основания Сбербанка принято считать 12 ноября 1841 года. Именно в этот день российским императором Николаем I был подписан указ об учреждении в России сберегательных касс «для доставления средств к сбережению верным и выгодным способом».

Сбербанк является историческим преемником основанных указом императора Николая I сберегательных касс. Сначала они были всего лишь двумя небольшими учреждениями с 20 сотрудниками в Санкт-Петербурге и Москве. В дальнейшем учреждения разрослись в сеть сберегательных касс, работавших по всей стране и даже в трудные времена помогавших сохранить устойчивость российской экономики. Через какое-то время, в советскую эпоху, они были преобразованы в систему Государственных трудовых сберегательных касс. А со временем превратились в современный универсальный банк, крупную международную группу, чей бренд известен более чем в двадцати странах мира.

На сегодняшний день в Сбербанке почти ничего не напоминает о сберегательных кассах, функции которых он выполнял на протяжении значительного периода своей истории. Но следует отметить, что Сбербанк уже мало похож даже на самого себя всего лишь десятилетней давности.

Способность к переменам, совершенствованию является отличительным признаком для Сбербанка. Положение старейшего и крупнейшего банка России позволяет свободно конкурировать с другими банками. Кроме того, что банк шагает в ногу с современными тенденциями рынка, он также и опережает их. Благодаря стремительно развивающимся технологиям, сотрудники Сбербанка точно и быстро обслуживают клиентов, оставляя при этом хорошие отзывы.

Банк является основным кредитором российской экономики и занимает крупнейшую долю на рынке вкладов. На его долю приходится 46% вкладов

населения, 38,7% кредитов физическим лицам и 32,2% кредитов юридическим лицам.

На сегодняшний день, на территории Российской Федерации находится 14 территориальных банков и более 16 тысяч отделений.

Только в России у Сбербанка более 110 миллионов клиентов, а это больше половины населения страны, следует отметить, что за рубежом услугами Сбербанка пользуются примерно 11 миллионов человек.

Спектр услуг Сбербанка для розничных клиентов максимально широк: от традиционных депозитов и различных видов кредитования до банковских карт, денежных переводов, банковского страхования и брокерских услуг.

Сбербанк сегодня — это мощный современный банк, который стремительно трансформируется в один из крупнейших мировых финансовых институтов. В последние годы Сбербанк существенно расширил свое международное присутствие. Помимо стран СНГ (Казахстан, Украина и Беларусь), Сбербанк представлен в девяти странах Центральной и Восточной Европы (Sberbank Europe AG, бывший Volksbank International) и в Турции (DenizBank).

Сбербанк в наше время - это команда, в которую входят более 260 тысяч квалифицированных сотрудников, которые работают над превращением банка в лучшую сервисную компанию с продуктами и услугами мирового уровня.

Сотрудники являются основным активом Банка. Они работают с клиентами и формируют репутацию, поддерживают развитие его инфраструктуры, а также обеспечивают реализацию стратегии и бизнес-задач компании [15].

Из вышесказанного можно отметить, что на сегодняшний день, Сбербанк это самый надежный и перспективный банк, услугами которого пользуются большинство жителей нашей страны.

2.2 Анализ возникновения конфликтных ситуаций в организации

Начальству «Сбербанка России» чаще всего удастся обеспечить благоприятную обстановку, однако, как и в любой другой организации, сотрудники сталкиваются с различными конфликтными ситуациями. Конфликты в организации далеко не всегда являются отрицательным показателем. Конфликты могут быть и положительным явлением, так как с помощью них можно определить и исправить определенные недостатки как системы организации в целом, так и разногласия между отдельными членами коллектива.

Рассмотрим некоторые примеры конфликтов в «Сбербанке России». Один из конфликтов возник из-за неточного распределения обязанностей сотрудников и сроков их выполнения. В данном случае произошел производственный конфликт.

Ситуация первая. Банк является сложным механизмом, все части которого должны, работать точно и, организовано. Один из отделов - операционный. В нем особенно тесно переплетается работа всех работников: сведения, вовремя поданные одним сотрудником операционного отдела, обеспечивают своевременность, четкость и правильность выполнения своих функций другим сотрудником операционного отдела.

Причина конфликта состоит в том, что на начальном этапе деятельности банка, именно тогда, когда не было четко сформулированной системы организации труда, происходили нарушения сроков и очередности проведения банковских операций по счетам клиентов, что, в свою очередь, вызывало их справедливые нарекания. Подобные ситуации периодически имели место, а в некоторых случаях при проведении проверок эти недочеты обнаруживались государственными органами, и банку начислялись штрафы. В такой ситуации каждый из сотрудников операционного отдела видели причину всех этих нарушений в недостаточно четкой работе другого. Это, в свою очередь, приводило к межличностному конфликту между работниками одного статуса.

Выявить действительно виновного работника в каждом конкретном случае не всегда удавалось, и это, конечно же, не способствовало благоприятной обстановке в отделе, соответственно и его работе в целом.

В данной ситуации произошел также межличностный конфликт между начальником и его подчиненными. Так как именно руководителю необходимо было, во-первых, устранить конфликт между сотрудниками, во-вторых, найти виновного работника и заставить его все исправить.

В результате, для нормализации работы данного отдела руководством банка были приняты следующие меры:

- был проведен доскональный анализ всех случаев допущения ошибок сотрудниками операционного отдела;

- на основании проведенного анализа подробно распределены и расписаны должностные обязанности каждого сотрудника операционного отдела. Разработан график документооборота в целом по банку, строго регламентирующий время передачи информации внутри банка и четко указывающий ответственных лиц за выполнение каждого пункта;

- был введен жесткий ежедневный контроль над всеми выполняемыми операциями.

В итоге, благодаря проведенным мерам, начальству банка удалось стабилизировать работу, полностью исключить нарушения сроков выполнения банковских операций. Также можно отметить, что в результате увеличилась производительность труда в данном отделе.

Другая ситуация связана с «человеческим» фактором. Это значит, что противоречия заложены в самих людях, их действиях, поступках и поведении, то есть только в личностных неблагоприятных проявлениях. К такому проявлению относятся склонность настаивать только на своем мнении, категоричность суждений, агрессивность, неумение слушать других, а также убеждать их в чем-то, постоянное обвинение других сотрудников и многие другие отрицательные качества человека, которые могут привести к конфликтам в организации.

Ситуация вторая. Руководитель одного из отделов банка «Сбербанк России» слишком строго, в грубой форме общался со своими подчиненными. Следует отметить, что начальник не учитывал тот факт, что все сотрудники отдела высококвалифицированные специалисты, которые знают свое дело.

В этом случае причиной конфликта является большое количество заданий, нежелание определить приоритеты, а также неумение последовательно выполнять задания, приказ выполнить все сразу и в сжатые сроки. Все эти факторы приводят к плохому настроению сотрудников, нервам, агрессии нежеланию трудиться. Подобное состояние распространяется на весь отдел, что приводит к некачественному выполнению работы.

Долгое время сотрудники не решались высказать претензии к руководству. Это можно объяснить тем, что сотрудники боялись лишиться своего рабочего места. Но подобное поведение начальства не могло больше продолжаться, так как в такой обстановке работать категорически невозможно. Сотрудники начали частично высказывать претензии.

Напряженная обстановка в отделе в итоге привлекла внимание высшего руководства банка. Следует отметить, что сам руководитель является высококвалифицированным работником, который выполняет свою работу на высшем уровне. В таком случае, увольнять его не было смысла, так как найти хорошего специалиста достаточно сложно. В данной ситуации необходимо было организовать откровенный разговор между руководителем и сотрудниками. К сожалению, ожидаемого результата после беседы не оказалось. В некоторой степени улучшения произошли, но окончательно устранить конфликт не удалось. Исходя из этого, для получения благополучной обстановки в отделе необходимо было провести индивидуальные доверительные беседы между начальником и каждым из сотрудников.

Исходя из вышесказанного, можно отметить, что конфликт, связанный с «человеческим» фактором устранить сложнее, чем производственный. Это связано с тем, что не только руководителю необходимо знать, как правильно разрешить конфликт и правильно применить эти знания. В данной ситуации

немаловажное значение имеет желание самих конфликтующих наладить контакт и устранить конфликтную ситуацию.

Ситуация третья. В банке освободилось место начальника кредитного отдела. Временное руководство осуществлял главный специалист этого отдела - человек ответственный, имеющий опыт работы, ценящий свое положение в банке. Однако на должность начальника отдела был принят человек, занимавший ранее такую же должность в отделении.

В ответ на это сотрудник, исполняющий обязанности начальника отдела, продемонстрировал обиду и личную неприязнь, что, несомненно, не способствует успеху общего дела. В таких случаях, можно сделать вывод, что после приема на работу индивидуальная работа с сотрудниками всех типов существенным образом снижает риск появления нелояльности.

Следует отметить, что большинство из тех проблем, которые возникают у многих руководителей во взаимодействии с работниками, можно избежать, если в банке будет уделяться соответствующее внимание формированию и укреплению лояльности работников.

Следующая ситуация связана одновременно с внутриличностным и межличностным конфликтом. Один из работников банка ушла в декретный отпуск. Начальник отдела пока не нашел ей замену, поэтому приказал выполнять работу этого сотрудника одному человеку. Естественно, это вызвало возмущение у работника, так как помимо своей работы, ему предстоит заниматься и чужой. Сроки выполнения заданий были ограничены, а это значит, что нужно было быть на работе до ночи и выходить в выходной день. В данной ситуации выполнение обязанностей на работе мешает выполнению других равнозначных ролей и противоречит ценностям работника. Человек не может не выполнить порученные ему задания в срок, но и не может пропустить важную поездку с семьей.

Когда сотрудник подошел к руководителю с просьбой о том, чтобы задания разделить еще с кем-то из сотрудников банка или хотя бы получить за дополнительную работу премию, то начальник начал проявлять агрессию и

угрожать увольнением. Подобная ситуация была уже несколько раз. Сотрудник не выдержал такого отношения и написал заявление об увольнении.

Таким образом, руководитель потерял высококвалифицированного сотрудника (видимо, поэтому он и назначил выполнять все задания именно ему). Но начальник не учел тот фактор, что такое отношение не приведет к благоприятным последствиям. Необходимо правильно расформировывать задания, если работы много, то привлекать несколько сотрудников. Также поощрение работников не вызывало бы такого возмущения. Еще одним немаловажным фактором было отношение руководителя к подчиненным, его агрессивное поведение, которое не прекращается [16].

Безусловно, существует множество различных видов конфликтов. Например, производственный конфликт может перерасти в межличностный или наоборот. Также могут произойти конфликты между группами людей, целыми организациями, могут развиваться по линии руководитель - подчиненный или подчиненный - подчиненный. Но каков бы, ни был конфликт, не стоит его избегать и надо помнить, что он является своего рода сигналом к действиям, которые должны изменить ситуацию и в результате должны в той или иной степени привести к улучшению работы организации, к ее усовершенствованию в целом.

2.3 Меры преодоления конфликтных ситуаций

Для того чтобы разрешить конфликт руководитель или посредник должен знать или иметь представление о психологическом портрете каждого работника, то есть знать его слабые и сильные стороны, и тем самым предвидеть его возможное поведение в конфликтной ситуации.

В процессе деятельности «Сбербанка России» применяются разнообразные факторы и способы разрешения конфликтных ситуаций. Разрешение конфликта начинается с того, что конфликтующие стороны перестают, по возможности, видеть в оппоненте противника. Для этого

проводится анализ собственных позиций и действий. Признание собственных ошибок снижает негативное восприятие оппонента, а также оппоненты стараются понять интересы другого - это расширяет представление об оппоненте, делает его более объективным. Потом сотрудники уменьшают негативные эмоции противоположной стороны следующими приемами:

- 1) готовностью идти на сближение позиций;
- 2) положительная оценка некоторых действий другой стороны;
- 3) критично отнестись к самому себе и уравновесить поведение;

После этого выбирается оптимальный стиль разрешения конфликтной ситуации (уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс, решение проблемы).

Проанализировав конфликтные ситуации, причины их возникновения, руководством «Сбербанк России» были проведены некоторые мероприятия:

- переподготовка работников служб работы с персоналом по специальным программам. Организована стажировка слушателей в лучших банках за рубежом;

- переподготовка различных категорий персонала, также проведение тренингов на смежных должностях;

- установлены должностные инструкции со сбалансированными правами и обязанностями;

- введены общие условия обслуживания клиентов в виде свода правил и навыков поведения менеджеров по продажам банковских услуг;

- необходимо стабильно информировать работников о деятельности банка за определенные периоды о свободных вакансиях, а также используемых элементах кадровой политики;

- использование конкурсов при замещении различных должностей;

- необходимо иметь в штате банка специалистов по менеджменту конфликтов и психолога.

В итоге хочется отметить, что конфликты в организации имеют особое значение. Как мы уже выяснили, не всегда конфликты негативно влияют на компанию в целом. На примере «Сбербанка России» мы увидели, что важно уметь не только предотвратить конфликт, но и улучшить обстановку в компании. Это, в свою очередь, требует особых знаний и умения общаться с людьми.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе работы автор пришел к следующим выводам и обобщениям.

Исследованы теоретические основы изучения конфликтов в организации. На основе изучения теоретических источников, установлено, что организация включает людей в систему экономических, политических, духовных и социальных отношений. Для организации характерны не только солидарные отношения, но и конфликтные.

В работе были определены понятие, сущность и типология конфликтов. Конфликты в организации – система и процесс взаимодействия структурных элементов организации (индивидов и групп), направленный на разрешение существующих противоречий, возникающих вследствие столкновения противоположных позиций.

Следует отметить, что конфликт должен восприниматься как нормальное явление, как способ взаимодействия между людьми.

Бесконфликтность, то есть безразличие ко всему происходящему, также как и очень частая конфликтность, служит причиной снижения эффективной деятельности в организации. Бесконфликтность дает понять, что в организации отсутствует инициатива, новые идеи, что необходимо для развития конкуренции в современных условиях.

Исследованы основные четыре вида конфликтов в организации: внутриличностный, межличностный, между личностью и группой и межгрупповой.

Основной причиной возникновения конфликта является противоречие, то есть взаимодействие противоположных сторон. Причина – это первичный толчок для развития конфликта.

Определены причины возникновения конфликта в организации. Подробнее рассмотрим каждую из них.

1) различные взгляды и представления сотрудников. Каждый отстаивает свою точку зрения, считает ее правильной. Сотрудники имеют

несхожие взгляды о каком-либо деле, другие способы решения для достижения целей;

2) взаимозависимость задач. В этом случае возможность конфликта существует везде, когда один человек (группа) зависят в выполнении задач от другого человека (группы);

3) различия в целях, стоящих перед сотрудниками, так как кто-то считает свои цели более приоритетными;

4) ограниченность ресурсов, распределяемых в организации. Следует отметить, что ресурсы в экономической системе ограничены, а потребности людей безграничны. Поэтому чаще всего компания испытывает дефицит ресурсов. Необходимость их распределения ведет к конфликтам. За свою работу люди хотят получать больше. Недостаток денежных средств и является причиной конфликта в организации;

5) обманутые надежды. Обещания, которые начальники давали подчиненным не выполняются;

6) различия в психологических особенностях людей. Важной причиной конфликтов могут быть несхожие характер, потребности, мотивы и другие психологические особенности людей. Эти различия особенно часто являются причинами межличностных конфликтов;

7) разные представления сотрудников о миссии и целях организации, а также о своем статусе и уровне заработной платы. Один из распространенных видов конфликта между руководством и подчиненными;

8) борьба за лидерство. Большинство сотрудников хочет показать себя, свои способности и возможности, подняться по карьерной лестнице.

Исследование показало, что руководителю необходимо обеспечивать благоприятную обстановку в организации. Для предотвращения конфликта между сотрудниками должны проводиться некоторые мероприятия, к которым можно отнести: улучшение условий труда, следование традициям компании, грамотное распределение бонусов и вознаграждений и так далее.

В работе проведен анализ организационных конфликтов в «Сбербанке России».

Один из конфликтов возник из-за неточного распределения обязанностей сотрудников и сроков их выполнения. В данном случае произошел производственный конфликт.

Другая ситуация связана «человеческом» фактором. Это значит, что противоречия заложены в самих людях, их действиях, поступках и поведении, то есть только в личностных неблагоприятных проявлениях. К такому проявлению относятся склонность настаивать только на своем мнении, категоричность суждений, агрессивность, неумение слушать других, а также убеждать их в чем-то, постоянное обвинение других сотрудников и многие другие отрицательные качества человека, которые могут привести к конфликтам в организации.

Установлено, что разрешить конфликт, возникший из-за каких-то личностных проявлений, порой бывает сложнее, чем производственный, поскольку его успешный исход зависит не только от знаний руководителя и умения правильно вести себя в критической ситуации, но и от желания самих конфликтующих.

Исследование показало, что существует множество различных видов конфликтов. Например, производственный конфликт может перерасти в межличностный или наоборот. Также могут произойти конфликты между группами людей, целыми организациями, могут развиваться по линии руководитель - подчиненный или подчиненный - подчиненный. Но каков бы, ни был конфликт, не стоит его избегать и надо помнить, что он является своего рода сигналом к действиям, которые должны изменить ситуацию и в результате должны в той или иной степени привести к улучшению работы организации, к ее усовершенствованию в целом.

Проанализировав конфликтные ситуации, причины их возникновения, руководством «Сбербанка России» были проведены некоторые мероприятия:

- переподготовка работников служб работы с персоналом по специальным программам. Организована стажировка слушателей в лучших банках за рубежом;

- переподготовка различных категорий персонала, также проведение тренингов на смежных должностях;

- установлены должностные инструкции со сбалансированными правами и обязанностями;

- введены общие условия обслуживания клиентов в виде свода правил и навыков поведения менеджеров по продажам банковских услуг;

- необходимо стабильно информировать работников о деятельности банка за определенные периоды о свободных вакансиях, а также используемых элементах кадровой политики;

- использование конкурсов при замещении различных должностей;

- необходимо иметь в штате банка специалистов по менеджменту конфликтов и психолога.

Таким образом, конфликты в организации имеют особое значение. Как мы уже выяснили, не всегда конфликты негативно влияют на компанию. На примере «Сбербанка России» мы увидели, что важно уметь не только предотвратить конфликт, но и улучшить обстановку в компании. Это, в свою очередь, требует особых знаний и умения общаться с людьми.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Чернышов А.В. Роль конфликтов в социально-экономическом развитии организации//Конфликтология. М.: Лаборатория книги, 2012. С15-16.
2. Цветков В.Л. Психологическая характеристика конфликта и особенности механизма его возникновения//Психология конфликта. М.: Юнити-Дана, 2015 С.32.
3. Трофимов Г.Д. Теоретические основы исследования конфликтов в организациях//Управление статусно-ролевыми конфликтами руководителем организации. М.: Лаборатория книги, 2010. С. 19.
4. Шило И.Н. Конфликт как предмет социологии организации//Современная конфликтология в контексте культуры и мира.М.: Эдиториал. 2001. С. 341.
5. Карташов Я.П. Общая теория конфликта в организации//Конфликты в организации. М.: Лаборатория книги 2010. С. 98.
6. Степанов Е.И., Урегулирование трудовых конфликтов//Конфликтология. 2006. № 3. С.20-22.
7. Шаленко В.Н. Актуальные проблемы трудовой конфликтологии//Конфликтология. 2006. № 3. С.55.
10. Щербаков И.Д. Конфликты в организации, причины их возникновения//Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2015. № 2. С. 65.
11. Юдин С.В. Структура системы управления конфликтами в организации// Ошибки в управлении и их последствия. М.: Лаборатория книги, 2011. С.75.
12. Сомова Л.К. Разрешение конфликтов//Менеджер. 2010. №12. С. 38-40.
13. Чумиков А.Н. Управление конфликтом//Конфликтология. М, 2013. С.33.

14. Басенко В. П., Жуков Б. М., Романов А. А. Методы разрешения конфликта//Организационное поведение: современные аспекты трудовых отношений. М., 2009. С. 42.

15. Информация о Банке // [Электронный ресурс] // URL.: <http://www.sberbank.ru/ru/about/today> (дата обращения: 08.11.2016).

16. Конфликты в банке // [Электронный ресурс] // URL.: <http://www.studfiles.ru/preview/2837620/> (дата обращения:08.11.2016)