

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ ПРОДАЖ

В статье дан краткий обзор положений управленческой теории о природе конфликтов в организации. Применительно к коммерческому банку описаны конфликты, сопровождающие процесс продаж, включая внутренние конфликты соответствующего отдела, внутренние конфликты организации, внешние конфликты и разногласия с клиентами. С помощью системного подхода рассмотрено влияние конфликтов на взаимосвязь «продукт — сервис — продажи».

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: продажи, управление продажами, управление конфликтами

МЕСТО КОНФЛИКТОВ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Слово «конфликт» происходит от латинского *conflictio* и означает «столкновение, борьба». При осуществлении управленческих процессов подобные столкновения могут привести к очень неприятным последствиям, поэтому требуют к себе особого внимания.

Конфликты могут проявляться при самых разных обстоятельствах и характерны для любой развивающейся системы. Особенно чувствительны к ним подразделения продаж, работа которых в большой степени зависит от состояния организации и клиентов.

Внутренние конфликты являются отражением проблем функционирования организации как целостной системы. Четкий ответ на вопрос, какой системой управлять и какие у нее цели, позволяет уменьшить их остроту.

В управленческой теории вопросам управления конфликтами уделено много внимания. Рассмотрим более подробно взаимосвязь конфликтов и менеджмента с точки зрения системного подхода.



Гордейко Сергей Геннадьевич — к. т. н., независимый эксперт, член Ассоциации клиентской лояльности и клиентоцентричности (г. Москва)

Вспомним несколько базовых определений системы (более подробные сведения можно найти в статье автора «Системный подход к управлению розничным бизнесом в коммерческом банке» [8]).

■ «Системой можно назвать только такой комплекс избирательно вовлеченных компонентов, у которых взаимодействие и взаимоотношения принимают характер взаимодействия компонентов на получение фокусированного полезного результата» [4].

■ «Система есть функциональная совокупность материальных преобразований, известным образом вовлеченных в отношения содействия в создании некоторого устойчивого эффекта, определяющего действительную возможность получения для субъекта действия результатов, достаточно удовлетворяющих исходной (реальной) потребности» [14].

Эти определения четко характеризуют систему как совокупность элементов, объединенных общей целью, что определяет особенности ее функционирования.

Одним из способов управления конфликтами является системный подход, доказавший свою эффективность на практике.

Системный подход — это подход, при котором любой объект исследования и управления рассматривается как целостная система, цели каждого элемента которой формируются исходя из предназначения этой системы [1].

В коммерческих банках конфликты и проблемы системы управления зачастую возникают из-за ее тяготения к иерархическому (административно-командному, бюрократическому) стилю. Имеется в виду прежде всего бюрократический характер существующих процедур, выражающийся в построении организации как иерархической пирамиды командования и подчинения в противоположность построению организации как системы, решающей общие проблемы. В классической работе С. Янга показано проявление недостатков такого стиля при решении проблем организации. Основные из них — это неудовлетворительное качество выявления проблем и их решение

в интересах отдельных лиц или подразделений, а не организации, а также отсутствие механизма для совершенствования системы управления как целого [16].

Бюрократический стиль управления привлекает наше внимание из-за своей многолетней истории и сильного влияния на конфликты, часто скрытые из-за необходимости соблюдать субординацию.

По мнению С. Янга неэффективность бюрократического управления проявляется в следующем.

1. В большинстве случаев в бюрократической модели не проводят строгого разграничения между полномочиями выше- и нижестоящих руководителей. Вышестоящий руководитель имеет право вмешиваться в любую из проблем и в любой процесс выработки решений, оказывающих влияние на деятельность тех подразделений, которые ему подчинены, поскольку он отвечает за результаты их деятельности в целом. В подобных случаях принято говорить, что проблемы решаются «централизованно».

2. Хотя некоторые организации и имеют в аппарате управления специальные подразделения, выполняющие экономический анализ и изучающие конъюнктуру рынка, эти подразделения фактически исключены из процесса выработки решений. Они не приступают автоматически ни к исследованию проблем, порождаемых средой, ни к применению запрограммированных решений.

3. В условиях бюрократической системы существует тенденция выявлять в качестве проблем то, что руководители захотят считать проблемами, а не то, что ими является, будь то проблемы, возникающие во внешней или внутренней среде организации.

4. Руководители могут проводить только частичный поиск решения проблемы, выделяя не все альтернативы. Они иногда упускают из рассмотрения внешние и внутренние источники информации и больше склонны полагаться на ограниченные собственные знания и опыт.

5. Руководители имеют возможность сознательно или бессознательно выбрать альтернативы

решения, которые служат их личным целям, а не целям их организации. В случаях, когда руководитель при выборе альтернатив пытается быть беспристрастным, причиной для выбора той или иной линии поведения может быть мнение персонала. Такая проблема называется субоптимизацией. В бюрократической системе основанием для поощрения руководителя служат результаты достижения локальных целей руководимым им подразделением, и каждый руководитель будет всеми силами стремиться достигнуть именно этих целей. Однако локальные цели подразделений часто противоречат друг другу, а также целям всей организации.

б. Руководитель высшего уровня вынужден вести борьбу с конфликтами, из-за которых подчиненные ему руководители средних уровней оказываются не в состоянии достигнуть эффективной кооперации между руководимыми ими подразделениями. Каждый вырабатывающий решение руководитель среднего звена несет ответственность за работу своего подразделения и не интересуется работой других. Положение такое, как если бы каждый из них имел свое собственное дело [16].

Многое из того, что стали обозначать термином «политика в организации», порождается именно описанными обстоятельствами, в результате которых бюрократическая система управления скорее способствует конкуренции и возникновению конфликтов между руководителями, чем их кооперации для достижения общих целей.

Управление конфликтами является частным случаем решения проблем и требует наличия соответствующей системы, т.к. решение проблем, управление реализацией решений, распознавание и предвидение проблем и обеспечение информацией лиц, принимающих решения, тесно взаимосвязаны [3]. Чем эффективнее спланировано и организовано взаимодействие этих функций, тем более эффективным может быть решение проблем.

По мнению Р. Акоффа, конфликт могут породить различия в целях между заинтересованными

сторонами, когда достижение целей одной стороны препятствует достижению целей другой.

В табл. 1 собраны способы управления конфликтами, которые приравниваются к управлению проблемами.

И. Ансофф выделяет конфликт между стратегическими процессами и работой на текущую прибыль и для его предотвращения считает необходимыми следующие мероприятия:

- четко разделить ответственность;
- финансировать внедрение изменений;
- ставить перед управляющими текущие задачи;
- вознаграждать за успешную стратегическую работу [5].

В литературе по вопросам организационного управления конфликты описываются как отражение неэффективных структур и бизнес-процессов, так что оптимизация последних должна резко сократить возможности их возникновения. Добавив к этому механизмы разрешения конфликтов как часть управления проблемами, с точки зрения классического менеджмента задачу можно считать решенной. С практической точки зрения этого недостаточно из-за комплексной природы конфликтов, которые содержат в себе и другую составляющую: психологию групп и личностей.

Действенность организационных структур управления главным образом зависит от межгруппового поведения [12]. Внутри организаций существуют группы, которые взаимодействуют в процессе достижения целей организации.

Группы — это объединения людей на основе единства деятельности, условий, обстоятельств и других признаков, в которых они определенным образом осознают свою общность. Группы имеют тенденцию конкурировать между собой, даже бороться за ресурсы, статус, самостоятельность и доход.

Основные источники межгруппового конфликта:

- взаимоисключающие цели;
- конкуренция за ограниченные ресурсы, статус, власть;

Таблица 1. Способы управления конфликтами

Способы управления	Описание действий
Освободиться от конфликта	Игнорировать конфликт, надеясь, что все образуется само собой
Разрешить конфликт	Принять ситуацию и найти лучшую из возможных линий поведения в условиях конфликта. В данном случае лица, ответственные за решение задачи, выбирают клинический подход: они всецело полагаются на свой опыт и здравый смысл, метод наблюдения за развитием ситуации, метод проб и ошибок. Они стараются определить причину проблемы, устранить или подавить ее и таким образом вернуться к первоначальному состоянию
Урегулировать конфликт	Принять ситуацию и найти такое распределение выгод и потерь среди участников конфликта, на которое они готовы согласиться. Урегулирование обычно достигается путем проведения переговоров в той или иной форме. Цель — получить максимально хороший результат, т.е. оптимизировать ситуацию. Исполнители подходят к проблеме как к исследованию, полностью полагаясь на эксперимент и количественный анализ
Устранить конфликт	Изменить ситуацию таким образом, чтобы ликвидировать конфликт. Это можно сделать, изменив обстановку или самих противников. Обстановку можно изменить так, что противники окажутся изолированными друг от друга, т.е. будет исключена возможность их взаимодействия, ликвидирована нехватка, являющаяся источником конфликта. Кроме того, конфликт можно устранить, изменив выбор его участниками средств или целей. Это позволит выйти из неприятной ситуации без потерь для конфликтующих сторон, а возможно, с выгодой для них. Подходящими способами внесения таких изменений считаются убеждение и дискуссия

Источники: [2–3].

■ различия в личном опыте, ценностях, нормах и личных ориентациях;

■ потенциальная угроза со стороны другой группы.

Поведенческие проявления межгрупповых отношений находятся в диапазоне «сотрудничество — соперничество — конфликт». Группы сотрудничают для достижения общих целей, но одновременно конкурируют за ограниченные ресурсы и выгоды, которые распределяются между ними. В иерархической структуре управления конфликты обычно протекают очень остро, т.к. решения спускаются сверху и редко принимаются с учетом истинных возможностей групп.

Если группы имеют отличные, но дополняющие друг друга цели, а также успешно работают для их достижения, каждая группа будет воспринимать деятельность другой как благоприятную для себя. Это функциональная ситуация для обеих групп.

Если группа может достичь оптимальных производственных результатов за счет другой, но обе желают избежать неприятностей, то они могут по обоюдной договоренности снизить производительность, чтобы избежать трений. Такое поведение можно рассматривать как дисфункциональное, поскольку обе стороны намеренно работают вполсилы.

Последовательность действий по преодолению конфликтных ситуаций между группами должна быть такой:

- выявление конфликта;
- установление источника конфликта;
- определение проблем в категориях целей;
- определение возможных решений;
- структурная и/или межличностная управленческая реакция на ситуацию;
- оценка функциональных и дисфункциональных последствий.

Таким образом, управление группами основывается на определении цели функционирования

группы как таковой и соотношении ее с общими целями организации. Управление межгрупповыми конфликтами значительно упрощается при рассмотрении каждой группы как подсистемы в рамках большой системы всей организации с последующим применением системного подхода.

Для управления конфликтами недостаточно теории и практики менеджмента. Управленческий персонал редко владеет глубокими знаниями в области психологии, поэтому необходимо привлекать к управлению конфликтами специалистов с психологическим образованием, которые зачастую необходимы подразделению, отвечающему за работу с персоналом. Совместная работа руководителей и психологов должна проводиться уже при постановке целей подразделениям, а не только при разборе состоявшихся конфликтов, как часто бывает на практике.

Взглянем на конфликты, с которыми сталкивается менеджмент, с точки зрения психологии. Эта тема очень подробно рассмотрена в работе В. Зигерта и Л. Ланг «Руководить без конфликтов» [13], по материалам которой написана значительная часть данного раздела.

Вернемся к особенностям иерархической системы управления. В подобной системе принята одна концепция, все молчат, трений, как правило, не бывает. Но конфликты все равно возникают, просто смещаются в другую плоскость. Неразрешимый конфликт воздействует на подсознание и проявляется в нарастании сопротивления в самых различных областях, вплоть до нервных срывов и заболеваний.

Мы научились наши чувства и инстинкты скрывать за доводами разума. На языке психологов этот процесс называется «рационализацией»: разум используется как прикрытие для других, истинных движущих сил. В результате, даже если удалось найти рациональное решение, стороны могут оказаться недовольны в силу внутренних причин. К примеру, подобное решение может способствовать нежелательному улучшению позиции оппонента.

В любом конфликте, особенно если это конфликт идей, присутствует большая доля предположений о будущем, о котором, как известно, точно знать ничего нельзя. Всегда есть сомнения относительно того, в чем же состоит высшая мудрость. В этом вопросе при коллективном управлении возможно определенное согласование позиций. При иерархическом, как правило, такой возможности не существует.

Ориентиры поведения для профилактики серьезных конфликтов сводятся к очень простым действиям:

- признавать друг друга;
 - слушать не перебивая;
 - демонстрировать понимание роли другого;
 - стремиться выяснить, как другой воспринимает конфликт, как он себя при этом чувствует;
 - четко формулировать предмет обсуждения;
 - устанавливать общие точки зрения;
 - добиваться понимания того, что вас разъединяет;
 - после этого снова описывать содержание конфликта;
 - искать общее решение, что особенно важно в сфере идей, когда предложение (тезис) и контрпредложение (антитезис) в идеале образуют совместное решение (синтез);
 - вырабатывать общее решение [13].
- Перечислим самые серьезные ошибки при конфликте между партнерами (коллегами):
- партнер выдвигает в качестве ошибки другого собственный промах;
 - партнер не выражает полностью свои потребности;
 - партнер принимает «боевую стойку»;
 - партнер уходит в оборону;
 - поведение партнера диктуется исключительно тактическими соображениями;
 - партнер прячет свои истинные цели за «производственной необходимостью»;
 - партнер настаивает на признании своей власти;
 - в ход идет знание самых уязвимых мест партнера;

- припоминаются старые обиды;
- по результатам конфликта выявляются победитель и побежденный [13].

Даже если мотив конфликта очевиден, всегда необходимо отдавать себе отчет: мы склонны все свое внимание сконцентрировать на том, что находится на первом плане, а остальное, чаще всего наиболее важное, остается вне поля зрения. Так, открытый конфликт чаще всего разворачивается на деловой основе. Скрытый, тлеющий конфликт обычно связан с человеческими взаимоотношениями. Многие разногласия, кажущиеся рабочими, на самом деле связаны именно с чувствами. В этом случае напряжение между коллегами не устраняется даже при решении деловых вопросов: в этом случае оно просто переносится в другую область.

С точки зрения личности имеют большое значение мотивационные и коммуникационные конфликты.

Мотивационные конфликты связаны с распространенными мотивами, стимулирующими людей к производственной деятельности: безопасность, принадлежность к определенному сообществу, престиж, чувство собственного достоинства и самореализация. Если кто-либо из сотрудников не получает от работы всего, в чем нуждается в психологическом плане, это неминуемо приведет к конфликтам. Помимо перечисленных мотивов опасными в этом плане являются недостаточная загруженность сотрудников, их низкий социальный статус и в то же время — слишком сильная нагрузка, особенно если она не обеспечивает должного признания.

Что касается коммуникационных конфликтов, то они связаны с особенностями восприятия информации. Первично именно эмоциональное восприятие: рациональное содержание анализируется во вторую очередь и, к сожалению, это происходит не всегда. В последнем случае высока вероятность обиды и, как следствие, конфликта с обидчиком.

Коммуникационный конфликт возникает и в ситуациях, когда отсутствует обратная связь, т.е.

никто не обращает внимания на промахи сотрудника или, наоборот, никто не говорит ему о том, что его ценят и уважают. Все это ведет к неуверенности, отсутствию адекватной самооценки и другим неприятным последствиям. Чтобы не доводить своих оппонентов до подобного состояния, помните: только тот, кто передает информацию, точно знает, что именно он хочет сказать. Постарайтесь выражаться максимально четко, конкретно и понятным для собеседника языком [13].

Основная причина организационных конфликтов заключается в отсутствии у ряда компаний долгосрочной стратегии развития и, как следствие, в коротком горизонте планирования. При интенсивной работе ради максимизации ежегодной, а не пятилетней прибыли не используется основное достоинство целенаправленной системы: возможность взаимодействия элементов. Из этого обстоятельства вытекают следующие замечания о конфликтах в организации:

- их подавляющее большинство сводится к конфликтам интересов подразделений;
- конфликтами нужно управлять, поскольку это позволяет компании развиваться;
- многих конфликтов можно было бы избежать при управлении организацией как системой, системное саморегулирование само по себе снимает часть конфликтов;
- чтобы система была действительно целенаправленной, ее цели должны быть четко сформулированы и доведены до сведения всех сотрудников;
- рассмотрения конфликтов только с управленческой точки зрения недостаточно: необходимо разбираться в их психологической подоплеке;
- сотрудничество групп и отдельных работников — один из важнейших путей регулирования конфликтов.

КЛАССИФИКАЦИЯ КОНФЛИКТОВ, СВЯЗАННЫХ С ПРОДАЖАМИ

Рассмотрим конфликты, с которыми сталкивается подразделение продаж в коммерческом

банке, без выделения особенностей различных видов продаж, подробно описанных в предыдущих статьях автора [7, 9–10]. Можно выделить несколько групп таких конфликтов.

- Внутренние конфликты отдела продаж, которые происходят между сотрудниками или между сотрудниками и руководителем подразделения.

- Внутренние конфликты организации, происходящие при прямом взаимодействии отдела продаж со смежными отделами и подразделениями, обслуживающими клиентов, привлеченных продавцами.

- Внешние рыночные конфликты, которые охватывают достаточно широкий диапазон взаимоотношений с регулирующими и контролирующими органами и конкурирующими участниками рынка финансовых услуг. Между продающим подразделением и внешними организациями не происходит прямого конфликта, но наблюдается мощное информационное воздействие, которое провоцирует другие конфликты.

- Конфликты с клиентом, которые связаны с несопадением выполненной услуги с ожиданиями клиента, недовольством клиента банковскими регламентами и ограничениями, чрезмерной активностью продавцов.

Примеры конфликтов, связанных с процессом продаж в коммерческом банке, приведены в табл. 2.

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОДАЖ И ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ В ЦЕЛОМ

С помощью методологии системного подхода рассмотрим управление конфликтами в треугольнике «продукт — сервис — продажи», суть которого подробно описана в статье автора «Трехсторонняя модель привлечения клиентов в области ипотечного кредитования в универсальном коммерческом банке» [9]. Продающее подразделение постоянно функционирует в рамках упомянутого треугольника, и для него повышение эффективности продаж напрямую зависит от слаженности

совместной работы. Применение системного подхода заключается в рассмотрении связки «продукт — сервис — продажи» как единой системы, что на практике означает общность целей и структуры управления.

Общность управления реализуется в согласовании управленческим подразделением процессов планирования и управления отделов, отвечающих за продукты, сервис и продажи. Указанная функция может выполняться и с помощью утвержденных совместных процедур заинтересованных подразделений.

Наглядно системный подход отражается в следующем тезисе: имея дело с системой, невозможно осуществлять точечные изменения [15]. Графически этот тезис представлен на рис. 1.

Специальные методы управления конфликтами в коммерческих банках не применяются, вместо них используются методы управления проблемами. В качестве иллюстрации на рис. 2 приведен алгоритм исследования проблемы как часть управленческой модели С. Янга [16].

Качественное управление должно предотвращать возникновение конфликтов. В системе «продукт — сервис — продажи» акцент делается на управлении клиентским портфелем (подробно об этом можно прочитать в предыдущих статьях автора [6, 11]). Таким образом, основным критерием эффективности работы продающего и смежных подразделений и банка в целом является максимизация количества клиентов, а дополнительным — продолжительность сотрудничества клиента с банком.

Подобная клиентоцентричность объединяет интересы всех подразделений банка и уже по этой причине становится залогом уменьшения конфликтов. В свою очередь клиент, получая положительные эмоции, индивидуальный подход и качественные банковские услуги, практически не имеет поводов для конфликта с банком и его продавцами. Описанные взаимосвязи представлены на рис. 3.

Предупреждение конфликтов всех выделенных групп рассмотрено в табл. 3.

Таблица 2. Конфликты, связанные с процессом продаж в коммерческом банке

Группа конфликтов	Потенциальные источники конфликтов	Примеры
Внутренние конфликты от-дела продаж	Распределение клиентских сегментов между со-трудниками отдела	За одним сотрудником закрепили представительство западной компании, а за другим — НИИ с работающими пенсионерами
	Формирование планов продаж без учета реальных возможностей и существующей поддержки	Средневысокий рост продаж 25%, при этом ставится задача добиться 50%-ного роста без увеличения численности персонала и рекламного бюджета
Внутренние конфликты от-дела продаж	Система учета работы продавцов, бюрократизация отчетности	От сотрудников отдела продаж требуют составления ежедневных справок и внесения их в учетную программу вручную
	Система оплаты труда, расчет переменной части заработной платы	Переменная часть заработной платы большая — свыше 70%, а система расчета премии сложная и непрозрачная
Внутренние конфликты от-дела продаж	Ограничения карьерного роста внутри отдела, особенно для талантливых продавцов	Возможный доход ограничен доходом руководителя отдела: невозможно получить премию, превышающую это значение
	Необходимость периодически выполнять дополнительные задания, которые не учитываются при расчете премии	<ul style="list-style-type: none"> ■ В отделе существует практика дежурств ■ Весь отдел вынужден выезжать к крупным клиентам, чтобы помочь коллегам в оформлении документов
Внутренние конфликты от-дела продаж	Недостаточная скорость работы смежных подразделений, обрабатывающих и оформляющих заявку клиента на банковскую услугу	В рекламе банка клиент видит обещание принять кредитное решение за один день и открыть счет в день обращения, однако на практике это оказывается невозможным из-за длительных согласований
	Формализм и отсутствие гибкости смежных подразделений в обслуживании клиентов, привлеченных продавцами	Клиентам предъявляются жесткие требования, например, лично привезти заявление до 18.00
Внутренние конфликты организации	Несогласованность действий подразделений при работе с клиентом	<ul style="list-style-type: none"> ■ Клиенту предлагают взять кредитную карту, но в то же время отказывают в получении ипотечного кредита ■ Клиенту, разместившему в банке крупный депозит, предлагают потребительский кредит на неотложные нужды
	Несовпадения в системе оплаты труда различных подразделений, особенно взаимодействующих между собой	Однотипная деятельность в разных подразделениях оплачивается по-разному в силу традиций
Внутренние конфликты организации	Внутренний сервис в банке	Подразделение, получившее заказ, не спешит его выполнять. Например, не исправляются в срок ошибки в программе, не печатаются заранее рекламные буклеты
	Распределение всех видов ресурсов между подразделениями	Поводом для конфликта может стать любое централизованное распределение: подарки клиентам, рекламный бюджет, автомобили и т.д.

Таблица 2. Конфликты, связанные с процессом продаж в коммерческом банке (продолжение)

Группа конфликтов	Потенциальные источники конфликтов	Примеры
Внешние рыночные конфликты	Чрезмерные, с точки зрения продавца, регулирование и ограничения	<p>Раздражающие требования государства могут быть, например, такими:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ необходимость описывать все условия кредита / депозита на личном щите; ■ многократное информирование клиента о полной стоимости кредита (под роспись); ■ многократное копирование паспорта для каждого досье
	Обсуждение банковской отрасли и банковских продуктов в СМИ	Государство призывает к осмотрительности при обращении с банковскими продуктами вместо пропаганды финансовой грамотности
	Обсуждение общих банковских вопросов и конкретного банка в социальных сетях	Конфликт может вызвать любая критика, как справедливая, так и несправедливая. Кроме того, в сетях обсуждение обычно бывает очень эмоциональным, даже когда речь идет о совершенно незначительных вещах
	Прямое обращение конкурентов к клиентам банка	Корпоративный клиент, имеющий кредит, получает письмо от другого банка с предложением рефинансирования с пониженной ставкой
	Рекламная активность конкурентов, предлагающих банковские продукты на более выгодных условиях	Конкурент проводит акцию и предлагает условия на 2% лучше, что вызывает отток клиентов банка
	Новые технологии, услуги и прочие преимущества конкурентов	К таким преимуществам можно отнести прием заявок через Интернет, выезд к клиенту, возможность расчетов через смартфон, удобный график работы отделений (например, семь дней в неделю)
	Невозможность выполнить запрос на банковскую услугу в точном соответствии с требованиями и пожеланиями клиента	<p>Сотрудники:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ занизили сумму кредита; ■ отказались принимать предложенный залог по справедливой, с точки зрения клиента, стоимости; ■ проигнорировали просьбу рассмотреть заявку на кредит к определенному сроку
Конфликты с клиентом	Активность продавцов при обращении к клиенту	Продавцы слишком часто предлагают клиенту банковские услуги
	Недостаточно индивидуальный подход к клиенту	<ul style="list-style-type: none"> ■ Клиенту предлагаются очевидно ненужные услуги ■ При определении условий нового договора недостаточно учитывается продолжительность отношений с клиентом и совокупность приобретенных им банковских продуктов

Рис. 1. Проявление системного подхода в петле обратной связи

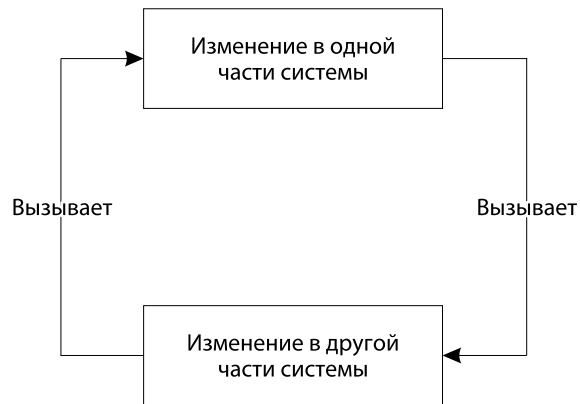
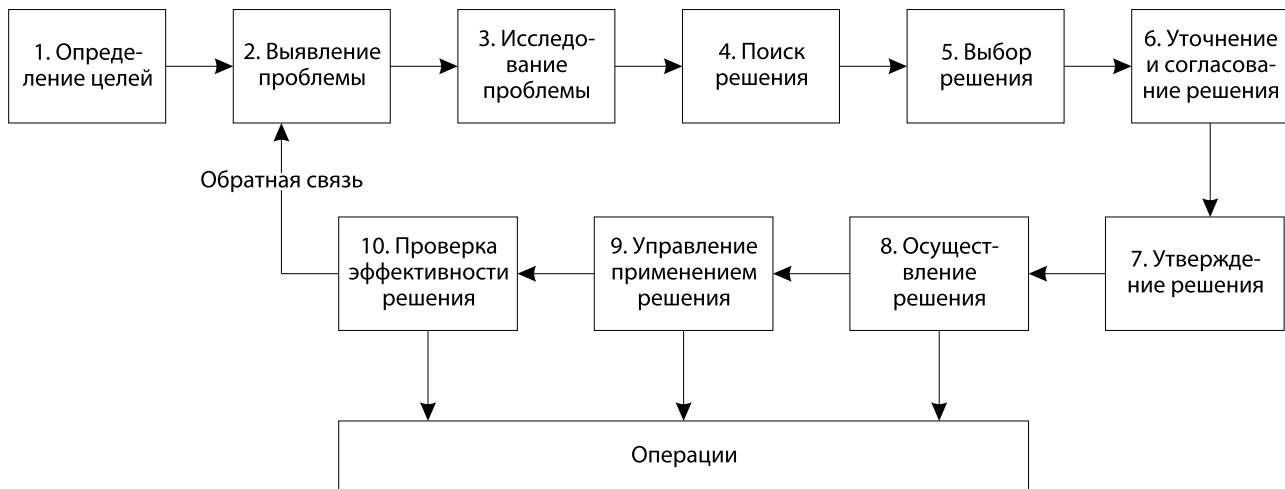
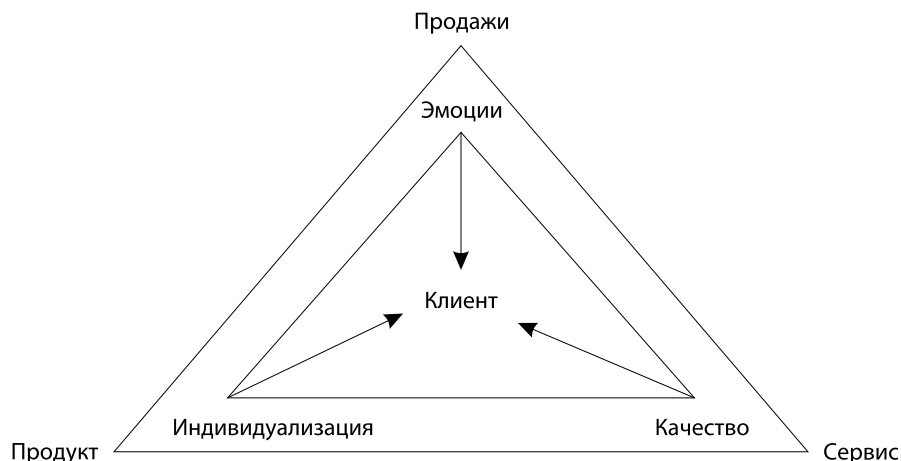


Рис. 2. Цикл управления проблемами и их решения



Источник: [16].

Рис. 3. Клиентоцентричность как главный объединяющий элемент подразделений банка**Таблица 3.** Способы предупреждения конфликтов

Группы конфликтов	Способы предупреждения
Внутренние конфликты отдела продаж	<ul style="list-style-type: none"> ■ Мотивация сотрудников ■ Программа развития персонала
Внутренние конфликты организации	<ul style="list-style-type: none"> ■ Единая система мотивации для всего банка ■ Клиентоцентричность ■ Системный подход к управлению ■ Привлечение психологов к управлению персоналом
Внешние рыночные конфликты	<ul style="list-style-type: none"> ■ Общественные связи (PR) ■ Взаимодействие с официальными органами (GR) ■ Работа с социальными сетями
Конфликты с клиентом	Клиентоцентричность

Главный вывод по теме конфликтов при продажах в коммерческом банке можно сформулировать следующим образом: до того как приступить к решению частных вопросов организации продаж, необходимо разобраться с общими — сформулировать миссию и цели банка и довести их до персонала. В качестве важного дополнения необходимо отметить задачу обучения руководителей совместной работе не только с бизнес-тренерами, но и с психологами.

Эффективное управление конфликтами должно быть сосредоточено прежде всего на их предотвращении. Создавая сотрудникам условия, при которых они чувствуют, что их ценят, эффективно взаимодействуют с коллегами и с внешним миром и хорошо представляют себе цели организации, в которой работают, вы добьетесь того, что энергия, которую они раньше расходовали на конфликты, к общей выгоде направится в мирное русло: на выполнение их непосредственных рабочих обязанностей.

ЛИТЕРАТУРА

1. Акимова Т.А. Теория организации: Учебное пособие. — М.: РУДН, 2010.
2. Акофф Р. Акофф о менеджменте / Пер. с англ. под ред. Л.А. Волковой. — СПб.: Питер, 2002.
3. Акофф Р. Искусство решения проблем / Пер. с англ. Е.Г. Коваленко. — М.: Мир, 1982.
4. Анохин П.К. Принципиальные вопросы общей теории функциональных систем // Принципы системной организации функций. — М.: Наука, 1973. — С. 5–61.
5. Ансофф И. Стратегическое управление / Пер. с англ. — М.: Экономика, 1989.
6. Гордейко С.Г. Контроль качества обслуживания как часть управления клиентским портфелем // Клиентинг и управление клиентским портфелем. — 2013. — №3. — С. 162–171.
7. Гордейко С.Г. Продажа финансовых услуг. Традиции и тенденции // Управление продажами. — 2013. — №5. — С. 280–290.
8. Гордейко С.Г. Системный подход к управлению розничным бизнесом в коммерческом банке // Менеджмент сегодня. — 2013. — №6. — С. 330–345.
9. Гордейко С.Г. Трехсторонняя модель привлечения клиентов в области ипотечного кредитования в универсальном коммерческом банке // Клиентинг и управление клиентским портфелем. — 2013. — №2. — С. 118–128.
10. Гордейко С.Г. Организация прямых продаж в коммерческом банке // Управление продажами. — 2013. — №6. — С. 356–365.
11. Гордейко С.Г. Управление клиентским портфелем ипотечных кредитов на основе жизненного цикла клиента // Клиентинг и управление клиентским портфелем. — 2013. — №4. — С. 278–286.
12. Истомин Е.П., Соколов А.Г. Теория организации: системный подход: Учебник. — М.: Андреевский издательский дом, 2009.
13. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов / Пер. с нем. Н.В. Вардуля, А.Д. Богомолова. — М.: Экономика, 1990.
14. Карташов В.А. Система систем. Очерки общей теории и методологии. — М.: Прогресс-Академия, 1995.
15. О'Коннор Дж., Макдермотт И. Искусство системного мышления: необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем / Пер. с англ. Б. Пинскера. — М.: Альпина Паблишер, 2013.
16. Янг С. Системное управление организацией / Пер. с англ. под ред. С.П. Никанорова, С.А. Батасова. — М.: Советское радио, 1972.