СОДЕРЖАНИЕ

Введение…… 3
1. Теоретические основы управления конфликтами
в организации…… 6
1.1. Понятие, сущность и виды конфликтов в организации……. 6
1.2. Влияние конфликта на результативность и эффективность
деятельности организации…… 10
1.3. Методы управления конфликтами в организации…….. 16
1.4. Зарубежный опыт управления конфликтами…….. 19
2. Анализ уровня конфликтности и социально-психологического климата
на предприятии ООО «Ностальгия»…… 22
2.1 Краткая характеристика предприятия……... 22
2.2 Анализ социально - психологического уровня в трудовом
коллективе……. 27
2.3Диагностика уровня конфликтности в ООО «Ностальгия»……. 32
2.4 Конфликты, возникающие на предприятии…….. 37
3.Совершенствование процесса управления конфликтами на предприятии
в ООО « Ностальгия»…… 40
3.1.Рекомендации по совершенствованию процесса управления
конфликтами на предприятии……. 40
3.2. Социально-экономическая эффективность предлагаемых
мероприятий……. 42
Заключение…… 46
Список использованных источников…….. 48
Приложение А. Методика О.С. Михалюка и А. Ю. Шалыто…….52
Приложение Б. Методика О. Немова…….. 55
Приложение В. Результаты опроса по шкале О. Немова…….. 58
Приложение Г. Средние оценки по методике О. Немова…….. 59
Приложение Д. Анкета……..... 61

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Любое предприятие – это совокупность людей, имеющая свое мнение, цели, характер, мотивы, амбиции. Неприятные ситуации, столкновение интересов, отстаивание своего мнения, непредвиденные обстоятельства, противостояние и борьба потребностей, разные цели, вопрос во взаимоотношениях, пересечение ценностей сторон и многое другое – все это порождает конфликты и конфликтные ситуации.

Актуальность темы исследования заключается в том, что каждому индивидууму хотя бы раз приходилось сталкиваться с конфликтными ситуациями, как в личной повседневной жизни, так и на работе в трудовом коллективе. Конфликт – это когда отсутствует согласие и понимание между двумя или более сторонами. Конфликты проявляются в деятельности всех организационных групп, во взаимоотношениях между людьми и играют ключевую роль в жизни отдельного человека, семьи, коллектива, государства, общества и человека в целом. Конфликт в трудовом коллективе практически неизбежен, поскольку определяется тем, что сознательное поведение одной из сторон вступает в противоречие с интересами другой стороны.

Для современных предприятий характерна множественность конфликтов, в которые оказываются вовлеченными как отдельные индивиды, так и группы с различными интересами и потребностями. Конфликты, прежде всего, сказываются на эффективности работы организации, ее экономическом росте, но также это сказывается на психическом состоянии самих сотрудника предприятия.

Актуальность вопроса управления конфликтами в организации определяется тем, что проблема внутриорганизационного конфликта является одной из важных в области трудовых отношений. Несмотря на широкую разработанность в целом проблемы конфликта, в самой организации, остается

достаточно много вопросов, требующих осмысления и знаний в свете происходящих в обществе изменений.

На протяжении долгого времени вопросы конфликтов в организации, вопросы эффективного управления конфликтами рассматривались такими исследователями, как А. Файоль, М. Фоллет, А. Маслоу, Дж. Бертон и другие. Также свой вклад внесли такие российские ученые, как: С. А. Баркова, А. И. Наумова, А. И. Пригожина и другие. Теоретические аспекты конфликтологии в России успешно рассмотрены в работах А. Дмитриева, В. Кудрявцева,

С. Кудрявцева, А. Здравомыслова, Ю. Запрудского. Несмотря на обширную литературу по вопросам конфликта, вся она, в основном, носит теоретический характер. Однако в настоящее время не существует единого инструмента регулирования конфликтов в трудовых коллективах, который можно было бы применять руководителям для разрешения конфликтных ситуаций.

Объект исследования – трудовой коллектив ООО «Ностальгия».

Предмет исследования − социально-психологический климат и уровень конфликтности в трудовом коллективе ООО «Ностальгия».

Цель исследования – разработать рекомендации по управлению конфликтами на примере ООО «Ностальгия г. Краснотурьинск.

Исходя из цели исследования, в исследовании поставлены следующие задачи, определяющие его структуру:

1) Дать понятие конфликта и обозначить виды конфликтов.

2) Рассмотреть причины возникновения конфликтов.

3) Изучить вопросы управление конфликтами на предприятии и рассмотреть методы разрешения конфликтных ситуаций.

4) Дать экономико-правовую характеристику предприятию ООО «Ностальгия».

5) Проанализировать социально-психологический климат в трудовом коллективе ООО «Ностальгия».

6) Провести диагностику уровня конфликтности в трудовом коллективе ООО «Ностальгия».

7) Предложить мероприятия по совершенствованию управления конфликтами на предприятии и оценить их эффективность.

Теоретическая основа исследования. Основой исследования послужил накопленный научный опыт в трудах отечественных и зарубежных ученых и специалистов в области управления персоналом, в области управления конфликтами в группах, в вопросах конфликтологии и управления конфликтами на предприятии. При написании исследования использовались работы таких авторов как: Анцупов А. Я. , Базаров Т. Ю. , Блюм М. А. , Бородкин Ф. М. , Гвишиани Д. М. , Гурьева Е. Ю. , Дмитриев А. В. , Запрудский Ю. Г. , Иванникова Н. В. , и других.

Методологическая основа исследования. Для реализации указанных выше задач исследования были применены следующие методы: а) обзорно-аналитическое исследование литературы; б) общенаучные методы, такие как: факторный, структурный анализ, синтез, экономико-статистические методы сбора и обработки информации, экономико-математические методы анализа.

Практическая значимость исследования имеет как теоретико-методологический, так и прикладной характер. Материалы выпускной квалификационной работы могут быть применены в работе ООО «Ностальгия» и других организаций для совершенствования управления конфликтами на предприятии.

Структура исследования. Работа состоит из введения, в котором обоснованы актуальность исследования, поставлены цель и задачи работы, основной части, состоящей из трех глав, выводов, заключения, списка использованных источников и приложений.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Понятие, сущность и виды конфликтов в организации

Конфликт - это отношения между субъектами социального взаимодействия, которые характеризуются противоборством при наличии противоположных мотивов (потребностей, интересов, целей, идеалов, убеждений) или суждений (мнений, взглядов, оценок и т. п.)[5,с.62].

Для выяснения сути конфликта важно выделить его основные признаки, сформулировать условия его возникновения. Конфликт всегда возникает на основе противоположно направленных мотивов и суждений, которые можно считать необходимым условием для возникновения конфликта.

Для конфликта всегда характерно противоборство субъектов социального взаимодействия, что проявляется через нанесение взаимного ущерба (морального, материального, физического, психологического и т. п.).

Конфликты в организации - это крупная головная боль для ее руководителей и менеджеров, поскольку именно им чаще всего приходится заниматься их решением. Речь идет о действиях сотрудников, имеющих разные интересы и мнения. В сложившейся ситуации чаще всего задействованы две стороны. Каждая из них преследует свои собственные цели, которые зачастую не согласуются с потребностями оппонентов.

В «Основах менеджмента» Мескона М. Х. , Альберта М. , Федоури Ф. приводятся следующие детерминанты конфликтов в организации: распределение ограниченных ресурсов, взаимосвязь задач, различия в целях, различия в представлениях и ценностях, различия в манере поведения и жизненном опыте, неудовлетворенность в коммуникациях.

Если рассматривать конфликт с точки зрения психологии, то под ним понимают целый ряд действий, которые предпринимаются конфликтующими

сторонами для выполнения определенных задач. При этом все участники испытывают сильнейшие эмоциональные переживания, которые могут отразиться на рабочем процессе. Согласно статистике, более 65% конфликтов происходит из-за нехватки мотивации у сотрудников или же их неудовлетворенности в материальном плане, хотя со стороны это может выглядеть как типичное несовпадение взглядов на ту или иную проблему.

Каждый конфликт выполняет определенную функцию для коллектива[11,с.23]. Следовательно, его можно классифицировать по одному из признаков. Наиболее частотным является ролевой или внутриличностный конфликт. Он возникает, когда к работе сотрудника предъявляются требования, которые не могут быть согласованы между собой. Например, когда сотруднику необходимо одновременно присутствовать на двух разных встречах, запланированных на одно и то же время, при этом его непосредственный руководитель требует обязательного выполнения обеих задач. В некоторых случаях производственные требования могут не совпадать с личными ценностями члена коллектива. Это также может привести к появлению конфликта. Постоянный стресс, перегрузка от большого количества рабочих задач, неудовлетворенность результатами работы - все это приводит к хронической усталости, из-за которой может возникнуть подобное противоречие. Среди социальных конфликтов в организации особое место следует уделить межличностным, поскольку на них приходится до 70% от общего количества возникающих в работе противоречий. Они могут проявляться самым разным образом. Например, несколько руководителей могут вести борьбу за продвижение собственных проектов и выделение дополнительного финансирования из общего бюджета. В некоторых организациях присутствуют и столкновения, возникающие при попытке подняться выше по карьерной лестнице, когда одни сотрудники "подсиживают" других. Сюда же следует относить недопонимания из-за противоположных мнений по различным рабочим моментам. Например, необходимость дополнительного расширения штата, о которой постоянно говорят сотрудники, может быть негативно воспринята руководством, поскольку она потребует дополнительных финансовых вложений. В некоторых случаях

конфликты между двумя сотрудниками, которые не имеют отношения к работе, переносятся и на решение трудовых вопросов, что может пагубно повлиять на работу всей организации.

Столкновения могут также возникать между группой сотрудников и отдельно взятым индивидом. Чаще всего это происходит в тех ситуациях, когда человек не принимает организационные нормы, которые были ранее установлены группой. В качестве примера здесь можно рассматривать напряженные отношения между руководителем компании и подчиненным, который не согласен с его требованиями и считает, что управление может осуществляться другим путем, более выгодным для компании. Среди социальных конфликтов в организациях особняком стоят межгрупповые. Они являются самыми длительными по времени, их тяжелее всего решить, поскольку здесь требуется прийти к компромиссу, на что настроены далеко не все. Такое столкновение может возникнуть между руководителями и сотрудниками, выполняющими до 90% всей работы компании. Зачастую подобные конфликты могут возникать между опытными специалистами, привыкшими работать по одним и тем же схемам на протяжении многих лет, и новым поколением сотрудников, готовых внедрить в производство современные технические новинки. К данной категории можно также отнести недопонимания между подразделениями организации, например, когда одно из них хочет значительно увеличить собственную результативность за счет сокращения реализации потребностей другого.

Степанов Е. И. определяет трудовые конфликты как противоречия, возникающие «между участниками производства в процессе их взаимодействия по поводу организации труда, его условий, занятости в нем, вознаграждение за него».

Даже если руководитель понимает, с какими видами конфликтов в организации ему приходится работать, очень важно знать все о причинах их появления. Только тогда можно говорить о результативном управлении организацией. В качестве частых причин возникновения недопонимания психологи выделяют необходимость распределения ограниченного числа ресурсов (денег, материалов, производственных благ и т. д.), некачественное

выполнение поставленных задач (особенно если это влияет на работу других подразделений компании), несоответствие трудовой деятельности индивида общим целям предприятия. Также причинами основных конфликтов в организации могут являться различия в восприятии той или иной производственной ситуации с точки зрения человеческих ценностей. Сюда можно отнести диаметрально противоположное поведение, разницу в возрасте, опыте, образовании, а также восприятии мира. В некоторых случаях конфликты могут возникать из-за несвоевременного информирования и некачественных коммуникаций, провоцирующих недопонимание между двумя сторонами. Достаточно редко причинами столкновения могут стать неверные формулировки поставленных задач, разница в оценке трудовой деятельности сотрудника, а также неправильное распределение существующих обязанностей, когда два специалиста берутся выполнять один и тот же функционал, мешая друг другу.

Возникновение конфликтов в организации - процесс достаточно длительный[26,с.73]. Практически не бывает так, что сотрудники начали враждовать между собой за несколько секунд. Психологи выделяют четыре стадии появления противостояния между людьми, вне зависимости от того, работают ли они вместе или нет.

1. Скрытая стадия. Именно тогда формируются условия, которые в дальнейшем могут привести к появлению коллизии: Недопонимание среди членов коллектива. Неуважение друг к другу. Авторитарное управление организацией. Отсутствие четких алгоритмов рабочей деятельности.

2. Стадия напряженности. При этом события развиваются таким образом, что наличие противостояния становится для всех окружающих очевидным. Главным ее признаком являются существенные изменения во взаимоотношениях между членами коллектива, которые начинают испытывать психологический дискомфорт. Руководитель может заметить это по напряженному общению между своими подчиненными. В некоторых случаях они даже стараются меньше находиться в одном помещении, например в столовой во время перерыва.

3. Стадия антагонизма. Трудовые конфликты в организации обязательно через нее проходят, когда стороны хотят решить появившуюся ситуацию,

используя для этого определенную стратегию. Поначалу все участники выбирают конфронтацию - стремление удовлетворить собственные интересы без учета потребностей другой стороны. Однако наиболее оптимальной стратегией является сотрудничество, когда все стороны пытаются найти решение, которое бы устроило абсолютно всех. В некоторых случаях конфликтующие специалисты предпочитают игнорировать сам факт наличия противостояния с кем-либо, что приводит к избеганию людей, с которыми могут возникнуть разногласия. Нельзя допустить, чтобы одна из сторон использовала приспособленческую стратегию, ставя интересы оппонента выше своих собственных, поскольку в дальнейшем это может вылиться в более глобальный конфликт. Все стороны противостояния должны прийти к компромиссу, который подразумевает частичное жертвование собственными интересами для достижения общего блага.

4. Стадия несовместимости. Именно она является непосредственным конфликтом. Ее наличие выражается в конкретных формах поведения участников столкновения, которые могут демонстрировать откровенное пренебрежение и неуважение к своему оппоненту, игнорировать его существование. В некоторых случаях стороны ведут себя предельно некорректно: устраивают драки, открытые скандалы и втягивают в ссору незаинтересованных лиц. Желательно не доводить конфликт до этой стадии, поскольку найти оптимальное решение на этом этапе достаточно сложно.

1.2 ВЛИЯНИЕ КОНФЛИКТА НА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Традиционно в организации конфликт ассоциируется с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью, противоборством, т. е. конфликт предстает как явление негативное. Этот подход к определению сущности конфликта характерен для основоположников теории менеджмента и управления персоналом и называется дисфункциональным. Основное направление значений конфликтов в организации

основывалось на подходах к эффективности организационной деятельности при отсутствии конфликтов благодаря отлаженному механизму системы управления, четко определенных задач, процедур, должностной субординации.

Школа человеческих отношений в отношении исследования конфликтологического направления также опиралась на отрицательный характер конфликта в рамках организации. Так, конфликт рассматривался как признак неэффективной деятельности организации и плохого управления. Однако не исключалась возможность появления конфликта и при хорошем уровне управления, в ситуации, когда возникает дифференциация между целями отдельной личности и организации в целом, между руководством и персоналом организации. Поэтому одной из форм предотвращения конфликтов и их последующего предупреждения считалось создание благоприятной внутренней атмосферы, корпоративной культуры

Роль и значение конфликта в организации определяется тем, насколько эффективно им управляют, а также в какой степени[31,с. 43]. От этого будет зависеть функциональность или дисфункциональность последствий конфликта для организации. В любом случае каждая из возникающих конфликтных ситуаций может быть решена путем, приемлемым для всех участвующих сторон, например, что проблема сводится к минимальному отрицательному эффекту и укрепляет коллектив и внутреннюю среду организации.

По сути, конфликты в организациях в большинстве случаев представляют собой межличностные и внутригрупповые столкновения, происходящие вследствие большого количества личностных психофизиологических особенностей, целей, информации и поведенческих установок. Конфликт в организации является проблемой внутренней среды, возникающей между людьми, что свидетельствует об организационных недостатках и необходимости их оперативного устранения.

Один из взглядов на конфликт заключается в том, что его можно предотвратить. Принято считать, что конфликта можно избежать, предоставив сотрудникам возможность изменить свои взаимоотношения с целью более тесного сотрудничества. Кроме того, предотвращению конфликта будет

способствовать разработка и реализация руководством планом и процедур, направленных на достижение общих для всех членов организации целей. Этот взгляд оправдан, так как некоторые конфликты действительно можно предотвратить.

Вторая точка зрения заключается в том, что конфликт неизбежен и не существует никакого способа его полного устранения. Во многих случаях это соответствует действительности. Если конфликт является неразрешимым, то попытка предотвратить его может привести к более удручающим результатам, чем сам конфликт. Считается, что в данном случае лучше всего принять фактор неразрешимости определённых конфликтов как данность. Впоследствии можно предпринять действия для их предотвращения. Сотрудников необходимо обучить правильно, воспринимать и разрешать различные конфликтные ситуации до того, как они выйдут из-под контроля. При данных условиях конфликт можно контролировать и эффективно им управлять.

Третья точка зрения заключается в том, что некоторый уровень конфликта может быть полезен для организации. Положительное влияние на компанию оказывают, например, рациональные конфликты.

При оптимальном уровне конфликта каждый сотрудник или подразделение прилагают максимум усилий для достижения общих целей. Ведётся активная работа по повышению качества и внедрению инноваций, которые могут существенно улучшить показатели увеличить конкурентоспособность её продукции. Служащие заинтересованы в результатах своего труда, следствием чего является отсутствие морального дискомфорта. Развиваются различные формы взаимодействия, которые могут привести к качественно новым формам организации труда.

Слишком высокий уровень конфликта угрожает эффективности работы компании[28,с.62]. Если индивидуумы или целые группы не согласны по многим вопросам или отказываются принимать во внимание интересы других людей, инновационные разработки могут никогда не воплотиться в жизнь, заказчики будут потеряны, цели компании не будут достигнуты. Организация может столкнуться со значительными проблемами, если конфликтные ситуации не

способствуют взаимодействию или если персонал поглощён взаимными неурядицами. При очень высоком уровне конфликта возникший вследствие этого хаос может угрожать существованию организации.

К негативным влияниям конфликта на предприятии, непосредственно влияющим на эффективность функционирования предприятия следует отнести:

- ослабление организованности и единства коллективов;

- проявление недобросовестного отношения к делу и стремление к выгоде для себя за счет других;

- потворство своеволию, эгоизму, анархии;

- несогласованность в действиях работников, занятых совместным делом;

- ослабление взаимной заинтересованности в общем успехе.

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

Практическое отсутствие конфликта также представляет угрозу для эффективной работы компании. Нет борьбы идей и мнений, нет конструктивного сотрудничества, сотрудники компании игнорируют мнение друг друга. Внедрение каких- либо новшеств или проведение модернизации и других изменений может быть сильно затруднено, что в свою очередь, негативно повлияет на возможность компании адаптироваться к изменяющимся условиям внешней среды. В случае если низкий уровень конфликта продолжает сохраняться, под угрозу ставится само существование и выживание организации.

Ряд исследователей считает, что рациональные конфликты должны поощряться, а иррациональные – устраняться. Однако на практике многие менеджеры стремятся исключить все типы конфликтов. Это объясняется тем, что негативное отношение к конфликту закрепляется с детских лет (дома, в школе, в

церкви). Кроме того, деятельность менеджеров часто оценивается и вознаграждается по тому, насколько бесконфликтны их зоны деятельности. Негативное отношение к конфликту становится частью организационной культуры.

Конфликт – это сложное и уникальное явление[14, с.52]. В связи с этим, для эффективной деятельности, необходимо понимать, что включает в себя конфликт, как его устранить и решить с благоприятными последствиями. Для того чтобы, подробнее понять причины возникновения конфликтов в организации, разберемся, прежде всего, что такое конфликт. Для большинства руководителей, главное является результат и эффективность команды в целом, но для того, чтобы построить такую команду, необходимо понимать всю психологию взаимоотношений в целом. Актуальность понимания конфликтологической культуры, должно быть неотъемлемой частью организационной деятельности, т.к. от этого также зависит конечный результат работы всей организации.

Конфликты как социальный феномен являются неотъемлемой частью жизни человеческого общества на всем протяжении его существования.

Прежде всего, конфликт – это столкновение мнений, интересов, взглядов, спор. Также отсутствие взаимопонимания, сильные эмоции, соперничество, которое чаще всего, сопровождается негативными чувствами сторон конфликта.

Основа любого конфликта – различия в позициях сторон. Например, неправильное понимание (люди не до конца слушают друг друга), разность восприятия (видеть одно и то же с разных точек зрения), разные ценности, жизненные цели, предпочтение разных способов выхода из ситуации.

Основные виды конфликтов в организации:

1. По направлению:

- горизонтальные;
- вертикальные;
- смешанные.

2. По источнику:

- личностные;
- межличностные;

- межгрупповые.

Понимание причин конфликтов в организации очень важно. Т.к. нахождение заранее зарождения очага конфликта, можно урегулировать любой вопрос конфликта. Причины конфликта могут иметь различный характер, поэтому необходимо уметь разбираться в структуре конфликта в целом. Причины конфликта – это явления, ситуации, события которые зарождают сам конфликт, т. е. являются его фундаментом.

В любой сфере отношений (в условиях труда, в сфере договоренности и др.) причиной конфликта в организации может стать, например, возможность не справиться со своими обязанностями и функциями одной из сторон.

Как говорил В. Гете, что из двух ссорящихся виноват тот, кто умнее. К основным группам причин, вызывающих конфликт можно отнести:

1. Совместная деятельность – отношения «руководитель – подчиненный», невыполнение обязанностей, производственные проблемы, несоблюдение групповых ценностей и норм.

2. Особенности взаимоотношений – симпатии и антипатии, психологическая атмосфера, особенности взаимодействия, нарушение личных границ.

3. Личностные особенности оппонентов – недостаток самоконтроля, низкое самоуважение, неуважение окружающих, высокая тревожность, агрессивность, некоммуникабельность, отсутствие гибкости, жесткость поведения, установок, принципов.

Возникновение конфликтов в организации могут привести как к негативным последствиям, так и наоборот.

К положительным последствиям конфликтов в организациях относят:

1. Изменение социально-психологического климата в сторону улучшения и взаимного уважения.

2. Конфликт может помочь в преодолении различного характера трудностей (социальных, экономических и др.) организацию.

3. Конфликт может подать знак о наиболее слабом месте взаимосвязи персонала, после чего можно устранить дефект.

4. Возрастает сплоченность трудового коллектива и организации в целом.

Исходя из вышесказанного, мы приходим к выводу, что понимание конфликта позволяет ставить задачи его прогнозирования, управления и своевременного разрешения. Взгляд на конфликт как на закономерный момент развития социальных систем дает возможность предвидеть последствия воздействия конфликтов на деятельность или развитие современной организации, а значит, создает необходимые предпосылки для принятия управленческих решений в сложных динамических ситуациях.

1.3 МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Само слово «конфликт» происходит от латинского «столкновение»[9,с. 62]. По своей сути имеет место процесс противостояния интересов при наличии одной неделимой цели. Чаще всего конфликтная ситуация сопровождается возникновением негативного отношения к оппоненту, спорами и другими проявлениями личной неприязни.

Однако конфликт имеет не только негативное проявление – подобное обострение взаимоотношений в коллективе является одновременно механизмом движения вперед. Для этого, конечно, сам конфликт должен находиться под контролем с момента образования и направляться специалистами по работе с персоналом. Правильно управляемый конфликт способен выявить нетривиальную точку зрения и придать деятельности организации совершенно новое, более перспективное направление.

В том случае, когда управление возникшими конфликтами не осуществлялось или велось неэффективно, последствия будут дисфункциональными, мешающими достижению целей организации. К ним можно отнести рост кадровой текучести, снижение показателя производительности, смещение целей и акцентов – основной становится победа в противостоянии, а не решение производственных вопросов.

Все методы управления возникшими конфликтами можно сгруппировать в два блока: это структурные способы и межличностные методы разрешения[4,с. 36].

Независимо от выбранного метода, возникший конфликт необходимо проанализировать для выявления настоящих причин, которые могут не иметь ничего общего с тем, что послужило поводом возникновения спорной ситуации, и лишь после этого принимать адекватные меры.

Структурные методы управления конфликтной ситуацией разнообразны по точке приложения воздействия и эффективны по результату.

К основным методам относят:

Детальное разъяснение требований и результатов работы.

Эффективный метод, гарантированно предотвращающий даже возможность деструктивного конфликта. Методика сводится к детальному разъяснению, какие именно результаты ждет руководство организации от каждого работника и подразделения в целом. Чем детальней и адресованней проработаны полномочия, обязанности и ответственность, а также конкретно оговорена политика, правила и процедуры, тем эффективней будет управление такими конфликтами.

Интеграция и координация.

При возникновении спорных вопросов между работниками, они могут предложить принять решение своему общему начальнику – в данном случае иерархия успешно используется для управления возникшим конфликтом, так как подчиненные выполняют указания своего руководителя.

Хорошие результаты при конфликтных ситуациях между различными подразделениями дает введение в структуру организации дополнительного участка работ, призванного координировать совместные действия спорщиков.

Единая цель организации.

Интересный метод управления конфликтами – создание единой сверхцели, требующей усилий всех членов организации. Совместная работа для ее достижения объединяет и сближает коллектив.

Использование вознаграждения.

Применение систематических вознаграждений для поощрения сотрудников, способствующих достижению общих целей организации, помогает работникам определить позитивное направление при конфликтной ситуации.

Простой способ – полностью игнорируя ситуацию, заниматься решением самого вопроса, породившего конфликт. При этом решение проводится по следующим параметрам:

-перевести спорный вопрос в категорию целей;

-определить решение, устраивающее все стороны;

-рассматривать проблему узко, личные качества сторон к делу отношения не имеют;

-обеспечить интенсивный обмен информацией и взаимное влияние конфликтующих сторон;

-создать положительные взаимоотношения и внимание к любому мнению.

Управление состоявшимися конфликтами осуществляется через различные методики, разработанные профессионалами в данном вопросе. И даже они подчеркивают, как много значимых факторов конфликта, на которые нельзя оказать влияние. Сюда можно отнести взгляды, мотивы и потребности как группы, так и индивида. Отягчающий эффект привносят наложенные стереотипы поведения, предубеждения или предрассудки – все это способно сильно затормозить работу или вовсе свести к нулю результаты деятельности опытных профессионалов по управлению конфликтами.

Альтернативные способы решения споров.

Разрешение конфликтной ситуации посредством судебных разбирательств далеко от идеала – система судопроизводства тяжелая и громоздкая, дорогостоящая и требующая большого количества времени. Результат не приносит взаимного примирения и не учитывает интересы обеих сторон.

Именно поэтому все большую популярность приобретает альтернативное решение. Это методика разрешения возникшей ситуации через переговоры – к ней относятся товарищеские, третейские, арбитражные и другие суды, в основе которых лежит медиация (посредничество).

Медиация как способ разрешения конфликтов – это урегулирование возникших разногласий с помощью нейтрального посредника. Данная методика прекрасно зарекомендовала себя, так как независимый посредник работает над поиском решения, приемлемого для всех участников конфликта, а не выяснением вопроса, кто прав, а кто виноват.

Управление конфликтом подразумевает применение знаний, умений, методов и способов для удержания возникшей конфронтации интересов на уровне, безопасном для всех видов отношений, а также последующее разрешение проблемы с учетом интересов всех вовлеченных сторон.

1.4 ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ

Многие западные теоретики и практики менеджмента считают, что с точки зрения эффективного управления организациями некоторые конфликты могут быть не только полезны, но и желательны. Конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, позволяет проанализировать большое количество альтернатив и т.д. Это делает процесс выработки решения группой или отдельным руководителем более эффективным, дает возможность людям выразить свои мысли и чувства, удовлетворить свои потребности в уважении и власти.

Анализ работ современных зарубежных авторов по данному направлению современной трудовой конфликтологии показал возможность и полезность применения многих их идей в нынешних российских условиях, но, разумеется, с учетом их специфики. В первую очередь имеются в виду модель «принципиальных переговоров» Р. Фишера и У. Юри, модель «вмешательства менеджмента» во внутриорганизационные конфликты У. Мастенбрука, концепция «позитивного конфликта» в организации Д. Тьёсволда, технология поэтапного регулирования конфликтных отношений оппонентов Х. Бродаля.

Социологический подход к пониманию причин и источников социально-трудовых конфликтов в концепциях зарубежных социологов (Э. Мэйо, Р.Дарендорфа, Ф. Фюрстенберга, М. Вебера). Так, «теория человеческих отношений» Э. Мэйо обосновала возможность интеграции рабочих в социальную организацию предприятия, которая призвана устранить неизбежность антагонических противоречий и конфликта интересов менеджмента и наемных рабочих. Напротив, Р. Дарендорф утверждал, что вечным будет социальный конфликт на почве обладания властью, а потому и трудовые конфликты в индустриальном обществе поддаются лишь урегулированию, а не полному разрешению. Школа М. Вебера суть трудовых конфликтов усматривала в борьбе экономических интересов агентов производства (прибыль, заработная плата, интенсивность труда и др.). К. Маркс и его последователи природу трудовых конфликтов объясняли господством частной собственности, что придавало общественному производству при капитализме эксплуататорский характер, а социальные отношения между работодателем и наемными работниками делало антагонистическими, враждебными.

Современные трудовые конфликты органически вписаны в контекст жизнедеятельности предприятия[21,с.32]. В связи с этим рассматриваются основные теоретические модели предприятия, в каждой из которых акцентируются определенные особенности трудовых споров и разногласий как форм проявления внутриорганизационных социальных и экономических проблем. В неоклассической экономической теории фирмы (Д. Уильямсон, 1985 и др.) игнорировался тот факт, что в социально-экономическом обмене между собственником рабочей силы и работодателем выбор партнера совершается не только посредством безличной ценовой конкуренции на рынке труда, но и путем индивидуального торга, предполагающего конфликт интересов и трудовые споры. Естественно, что, согласно этой теории, трудовые конфликтные ситуации могут быть эффективно регулируемы только посредством судебного разбирательства. В пришедшей ей на смену институциональной концепции фирмы (Р. Коуз, 1993 и др.), напротив, социально-экономические отношения предприятия с другими организациями описываются в терминах заключения и выполнения контрактных

обязательств сторон. Типичными сферами конфликтных ситуаций являются трудовая мотивация наемных работников, условия и организация труда, планирование и контроль за производственной деятельностью персонала. В профилактике трудовых конфликтов центр тяжести переносится на совершенствование методов и стиля руководства трудовым поведением и межличностными отношениями в малых рабочих группах.

Усиление роли «человеческого фактора» на современном предприятии нашло яркое отражение в эволюционной модели фирмы, где экономическое поведение предприятия детерминировано взаимоотношениями как между менеджментом и персоналом, так и внутри контингента наемных работников, в ходе которых формируются ценности, нормы и традиции социальной организации фирмы. Именно они определяют имидж, способствуют усилению позиций в экономической конкуренции, в том числе в открытых конфликтах, на рынке товаров и услуг. Повышение роли отдельного предприятия в функционировании малого и среднего бизнеса стимулировало создание предпринимательской концепции фирмы (Р. Хизрич, М. Петерс, 1989), согласно которой главный субъект ее деятельности - предприниматель, ведущими качествами которого выступают наряду с ориентацией на успех склонность к риску и использование конфликтов в своих интересах. Эта теория локализует «предметное поле» конфликтов взаимодействием предпринимателей трех уровней организационной структуры ("макро", "мезо" и "микро") и их взаимоотношениями с наемным персоналом.

2. АНАЛИЗ УРОВНЯ КОНФЛИКТНОСТИ И СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО« НОСТАЛЬГИЯ»

2. 1 КРАТКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ

Общество с ограниченной ответственностью «Ностальгия» обладает правами юридического лица, имеет обособленное имущество, самостоятельный баланс, расчетный счет в банке, печать со своим наименованием. Предприятие осуществляет свою деятельность с 13 января 2013 года в соответствии с законодательством РФ, другими нормативными актами, регулирующими деятельность предприятия и настоящим уставом.

Ресторан расположен в удобном районе г. Краснотурьинск. Вблизи находится оживлённая автомобильная дорога, автобусная остановка с развязкой во все части города. Неподалёку от ресторана находится ТРЦ, парикмахерская, автосалон, автомойка, АЗС, салон красоты, продуктовые и хозяйственные магазины. Юридический адрес организации: область Свердловская, Краснотурьинск, Рюмина 10а.

Численность сотрудников ресторана составляет:

Директор (1 человек);

Администратор (2 человека);

Бухгалтер (1 человек);

Повар (3 человека);

Официанты (6 человек);

Бармен-кассир (2 человека);

Технический служащий и курьеры (6 человека).

На рисунке 1 представлена организационная структура.

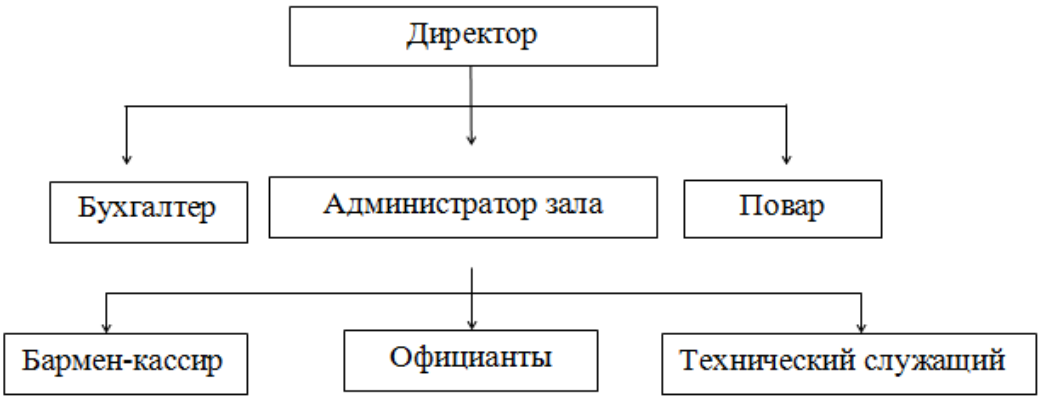


Рисунок 1 - Организационная структура ресторана

Поведенческие и демографические факторы показаны в таблице 1.

Таблица 1 –Признаки сегментации рынка

	ПСИХОГРАФИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ	
Классовая принадлежность	Средний класс, Высший класс	
	Поведенческие факторы	
Повод для посещения		Отдых, развлечения
Жизненный стиль		Активно отдыхающие
Степень приверженности		Умеренная
	Демографический факторы	
Возраст		От 17 до 50
Доход		Выше среднего
Образование		В зависимости от рода деятельности
Семейное положение		Не семейные и семейные

Только в «Бусидо» переплетаются в сложный гастрономический узор удивительная коллекция вкусов японской кухни. У нас в меню вы найдете как классические японские блюда, так и авторские рецепты от нашего шеф-повара. Наше меню — это настоящий бриллиант японской кухни, который наш шеф — повар, подобно ювелиру, создал для вас. Теплые и традиционные роллы, салаты, закуски, супы, горячее из рыбы и мяса, десерты... Пока другие ищут совершенство, мы его создаем!

Коктейльная карта ресторана «Бусидо» — для людей молодых, активных и креативных. В ней представлена как старая добрая классика в отличном исполнении, так и гламурные, остромодные коктейли. Пробуйте новое — и мы перевернем ваш взгляд на мир!

Винная карта представлена самым большим ассортиментом вин со всех уголков мира. Для ценителей классических вкусов — неповторимые вина стран старого света, а также настоящие плодовые японские вина.

В ресторане «Бусидо» — самая большая чайная и кофейная карта в городе. Только у нас вы можете насладиться самым настоящим итальянским эспрессо по самым демократичным ценам. Для любителей мягких вкусов — нежный латте или воздушный капучино. Наслаждайтесь!

«Вечер, неспешная беседа на вечные темы, ароматный чай и традиционный восточный кальян — идеальное завершение дня». Ресторан «Бусидо» предлагает своим гостям погрузиться в сказочную атмосферу Востока — изысканные дизайнерские кальяны для ценителей удивительных ароматов табака. И пусть повседневные заботы рассеются, словно дым...

Для комфортного отдыха или проведения деловых встреч в ресторане предусмотрен бесплатный Wi-Fi.

В ресторане «Бусидо» гостям предлагаются следующие виды услуг:

-организация производства кулинарной продукции;

-организация потребления кулинарной продукции;

-реализация кулинарной продукции;

-бронирование мест в зале;

- упаковка изделий и блюд, оставшихся после обслуживания потребителей;

-гарантированное хранение личных вещей (верхней одежды), сумок и ценностей потребителей;

- парковку личных автомобилей потребителей;

вызов такси по заказу потребителя.

В ресторане «Бусидо» используется метод обслуживания официантами, а так же через барную стойку барменами, заказ принимается через специальные устройства - терминалы с программой R-kipper, получившей высокое распространение в общественном питании. Благодаря использованию этого устройства достигается высокая скорость обслуживания, так как используемая система связывает в единую цепь цеха, торговый зал и кассу. Кроме того, данная

информационная система позволяет легко контролировать и отслеживать процесс движения товарных потоков.

Ресторан «Бусидо» - это предприятие с полным циклом производства, в нем происходит первичная обработка сырья, производство полуфабрикатов. В состав цехов кафе входят доготовочные и заготовочные цеха.

В заготовочном цехе производят механическую обработку сырья - мяса, рыбы, птицы, овощей - и выработку полуфабрикатов для снабжения ими доготовочных цехов.

К доготовочным цехам относятся горячий и холодный цехи. Здесь завершается технологический процесс.

В состав помещений» входят:

Производственные помещения

- Горячий цех - доготовочный цех, выпускает готовую продукцию;

- Холодный цех - доготовочный цех, так же выпускает готовую продукцию;

- Овощной цех - предназначен для переработки сырья и изготовления полуфабрикатов (заготовочный);

-Моечная кухонной посуды.

Торговые помещения

- Банкетный зал;

-Гардебор;

- Санузел;

- Вестибюль.

Административно - сбытовые помещения

- кабинет администрации;

- кабинет бухгалтера;

- санузел;

- гардероб;

-моечная столовой посуды.

Складские помещения:

- склад сухой продукции;

- овощной склад;

- морозильная камера;

- склад барной продукции и хоз. Товаров.

Общество с ограниченной ответственностью «Ностальгия» было зарегистрировано на основании и в соответствии с ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей» номер 129 –ФЗ».

В ресторане имеется отдельная винная карта.

Средний чек в исследуемом предприятии - 600 - 1000 рублей (на одного) без алкоголя.

Вместительность ресторана. Это возможность принимать банкеты (90 мест). Удобная парковка.

Таблица 2 – *SWOT* - анализ ресторана «Бусидо»

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ
Высокая квалификация персонала; Высокий уровень обслуживания; Низкая текучесть кадров; Уютная обстановка (красивый интерьер).	Слабая организация маркетинговой информационной системы на предприятии;
Возможности	Угрозы
Усиление конкурентных позиций; Снижение себестоимости (за счет поиска новых поставщиков); Развитие бизнеса (открытие новых кафе).	Усиление конкуренции; Уменьшение посещения кафе в связи с экономической ситуацией в стране; Резкий рост цен на алкоголь.

Наиболее опасные угрозы для компании: усиление конкуренции, рост цен, отсутствие клиентов.

Возможности среды: повышение уровня жизни населения.

Наиболее сильные стороны организации: высокий уровень обслуживания.

Наиболее слабые стороны: в организации есть большой минус, это слабая организация маркетинговой информационной системы на предприятии.

Таблица 3 – Расчет показателей рентабельности

	2016	2017	2018	ОТКЛОНЕНИЕ (2017-2016)	ОТКЛОНЕНИЕ (2018-2017)
Рентабельность активов	0	21,83	14,91	21,83	-6,92
Рентабельность продаж	0,601	3,585	5,962	2,984	2,377

Рентабельность активов в 2017 году, по сравнению с 2016 годом увеличивается на 21,83, а 2018 году по сравнению с 2017 годом уменьшается на 6,92. Так как, рентабельность активов определяет, сколько чистой прибыли приносит каждая денежная единица вложенных средств, и она увеличивается (2013 г.) то каждая единица вложенных средств приносит большее количество прибыли. А в 2018 году по сравнению с 2017 годом уменьшается, поэтому приносит меньше прибыли. Рентабельность продаж увеличивается, и показывает, что за каждый заработанный рубль, получим прибыль в размере 0,6 руб. в 2016 г; 3,585 руб. в 2017 году и 5,962 рубля в 2018 году.

2. 2 АНАЛИЗ СОЦИАЛЬНО - ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО УРОВНЯ В ТРУДОВОМ КОЛЛЕКТИВЕ

Социально-психологический климат является итогом систематической воспитательной работы с членами коллектива, осуществления специальных мероприятий, направленных на организацию отношений между руководителями и подчиненными. Формирование и совершенствование социально-психологического климата – это постоянная практическая задача руководителей любого ранга.

В минимальный набор методов измерения социально-психологического климата в коллективе входят такие методы как анкетирование, социометрия, референтометрия и методика определения ценностно-ориентационного единства.

Диагностика социально-психологического климата в коллективе ООО «Ностальгия» проводилась с использованием следующих методик:

–диагностика социально-психологического климата трудового коллектива по методике О. С. Михалюк и А. Ю. Шалыто [37.С. 100] – определяет уровень развития психологического климата исследуемого коллектива, дает общую оценку психологического климата, выявляет те факторы формирования социально-психологического климата трудового

коллектива, которые могут быть использованы для коррекции и совершенствования этого климата в данной группе (Приложение А);

– по методике выявления степени интеграции «СПСК» – социально-психологическая самооценка коллектива по методике О. Немова [34.С. 212] – показывает степень развития коллектива, а, следовательно, и социально-психологического климата в нем, выявляет следующие направления характеристик: ответственность; коллективизм; сплоченность; контактность; открытость; организованность; информированность (Приложение Б).

Проведенное исследование социально-психологического климата трудового коллектива ООО «Ностальгия» по методике О. С. Михалюк и А. Ю. Шалыто показали, что социально-психологический климат в коллективе можно охарактеризовать как положительный со значительной степенью выраженности данного качества с показателем +0,70, что попадает в интервал от +0.33 до +1 – положительные оценки.

Качественный анализ результатов исследования социально-психологического климата трудового коллектива ООО «Ностальгия» показал высокую степень удовлетворенностью работой у 92% опрошенных сотрудников, 8% респондентов ответили, то имеют прогнозы сменить вид деятельности.

В целом члены трудового коллектива ООО «Ностальгия» позитивно, доброжелательно и положительно относятся друг к другу и могут дать конкретную и довольно полную характеристику деловых и личностных качеств своих коллег, что подтверждают результаты ответа на вопрос «Отметьте, пожалуйста, с каким из приведенных ниже утверждений Вы больше всего согласны» – 40% респондентов ответили, что в коллективе приятные, хорошие, образованные люди, 60% опрошенных считают, что в коллективе присутствуют всякие люди, однако ни один из респондентов не ответил, что в его коллективе большинство коллег люди малоприятные.

Результаты ответа на вопрос «Как Вам кажется, могли бы Вы дать достаточно полную характеристику деловых качеств большинства членов коллектива?» показали, что 35% респондентов ответили «да», 60% – «пожалуй,

да» и, соответственно, 5% ответили «не знаю, не думал об этом», ответы «нет» и «пожалуй, нет» не были использованы респондентами.

Интересны результаты ответа на вопрос «Если бы у Вас возникла возможность провести отпуск вместе с членами Вашего коллектива, то, как бы Вы к этому отнеслись?» которые показал высокий процент положительных ответов – 48%, что позволяет сделать вывод о присутствии в коллективе, скорее, дружеских, чем рабочих отношений. Это косвенно подтверждается и оценкой деловых и личностных качеств коллег.

Также показателями благоприятного и ровного социально-психологического климата трудового коллектива является удовлетворенность сотрудников взаимоотношениями с коллегами по работе, баланс деловых и личных отношений сотрудников предприятия.

Далее, диагностика социально-психологического климата в коллективе проводилась по методике выявления степени интеграции О. Немова.

В анкетировании приняли участие тридцать пять человек (служащие и специалисты предприятия ООО «Ностальгия»). Полученные результаты представлены в Приложении В.

На основе полученных данных и согласно ключу по методике выявления степени интеграции оцениваются следующие показатели [34.С. 212], отраженные в таблице 4.

Таблица 4-Расчет показателей проблемных зон в социально-психологическом климате трудового коллектива ООО «Ностальгия»

ПОКАЗАТЕЛЬ	РЕЗУЛЬТАТ
Стремление к сохранению целостности группы:	1457/35=42
Сплоченность (единство отношений):	1680/35=48
Контактность (личные взаимоотношения):	1543/35=44
Открытость:	1012/35=29
Организованность:	1926/35=55
Информированность:	1539/35=44
Ответственность:	709/35=20

Интерпретация данных представлена на рисунке 1, из которого можно выделить проблемные зоны в социально-психологическом климате трудового коллектива ООО «Ностальгия».

Из рисунка 1 видно, что критерии организованности и сплоченности занимают высокую позицию в трудовом коллективе ООО «Ностальгия»», а ответственности и открытости довольно низкую.

Низкий уровень открытости может говорить о том, что в трудовом коллективе доверительные отношения находятся на низком уровне, даже несмотря на высокий уровень контактности. В данном контексте контактность связана исключительно с профессиональными обязанностями сотрудников, характер которых обусловлен постоянными коммуникационными связями.

Низкий уровень ответственности говорит о слабой дисциплинированности сотрудников предприятия, недооценке работниками необходимости соблюдения установленных правил и норм трудовой деятельности, низкий уровень мотивированности сотрудников результатами труда.

Однако, организованность и сплоченность – это основание для выработки конструктивных и эффективных способов преодоления выявленных негативных тенденций в качественных характеристиках трудового коллектива ООО «Ностальгия». На рисунке 1 показаны результаты диагностики социально-психологического климата



Рисунок 1 – Результаты диагностики социально-психологического климата

Для получения средней оценки социально-психологического климата в трудовом коллективе подсчитываем средние оценки трудового коллектива ООО «Ностальгия» по каждому из семидесяти четырех суждений (Приложение Г).

Критерии оценок суждений: а) 0-1.1 – очень низкий; б) 1.2-2.3 – низкий; в) 2.4-3.5 – средний; г) 3.6-4.8 – высокий; д) 4.9-6 – очень высокий.

− очень высокие показатели у следующих суждений: радуются успехам друг друга (5,1 балла), оказывают помощь новичкам и членам других подразделений (5,2 балла), умело взаимодействуют друг с другом в работе (5,7 баллов), знают задачи, стоящие перед коллективом (5,4 баллов), делятся опытом работы с новичками и членами других подразделений (5,3 балла), быстро находят между собой общий язык (5,2 балла), уважают друг друга (5,9 баллов), активно участвуют в общественной работе (4,9 баллов);

− высокие показатели коллектив показал в следующих суждениях: работают над решением задач и проблем с полной отдачей (3,8 баллов), искренне огорчаются при неудачах коллег (3,9 баллов), хорошо знают свои обязанности (3,6 баллов), доброжелательно относятся друг к другу (3,7 баллов), поддерживают друг друга в трудные минуты (4,2 баллов), радуются успехам новичков и представителей других подразделений (4,8 баллов), действуют слаженно и организованно в сложных ситуациях (3,8 баллов);

− низкие показатели были выявлены в следующих суждениях: учитывают интересы новичков и представителей других подразделений (2,2 балла), знают положительные и отрицательные стороны работы коллектива (1,7 баллов), самостоятельно выявляют и исправляют недостатки в работе (2,2 балла), не подчеркивают своих преимуществ перед новичками и представителями других подразделений (2,1 баллов), имеют одинаковые представления о нормах нравственности (2,1 баллов), принимают на себя обязанности других членов коллектива при необходимости (1.7 баллов), искренне сопереживают неудачам новичков и членов других подразделений (2,3 балла), быстро находят вариант распределения обязанностей, который устраивает всех (2,2 балла)

− крайне низкий показатель только в одном суждении – по-хозяйски относятся к имуществу фирмы (1,1 балл).

Все остальные показатели имеют среднее значение и их большинство, что говорит о ровной и благоприятной обстановке в трудовом коллективе, о благоприятном и мотивирующем социально-психологическом климате, который располагает сотрудников друг к другу и позволяет эффективно, слаженно и качественно выполнять свою работу. По общему среднему баллу трудовой коллектив ООО «Ностальгия» можно оценить как находящийся на оптимальном, хорошем уровне развития.

Таким образом, проведенное исследование социально-психологического климата трудового коллектива ООО «Ностальгия» по методике О. С. Михалюк и А. Ю. Шалыто показало, что социально-психологический климат в коллективе можно охарактеризовать как положительный, по методике О. Немова социально-психологический климат в коллективе характеризуется высоким уровнем организованности и сплоченности и низким уровнем ответственности и открытости, однако средние показатели по всему коллективу говорят об оптимальном и благоприятном уровне развития социально - психологического климата в коллективе, что совпадает с анализом по методике О. С. Михалюк и А. Ю. Шалыто.

2. 3 ДИАГНОСТИКА УРОВНЯ КОНФЛИКТНОСТИ В ООО «НОСТАЛЬГИЯ»

Для диагностики уровня конфликтности в коллективе предприятия проанализируем причины возникновения конфликтных ситуаций в трудовом коллективе ООО «Ностальгия».

В исследовании принимали участие 36 респондентов (к ранее исследуемым 35 сотрудникам присоединился руководитель предприятия ООО «Ностальгия»). Для диагностики конфликтов на исследуемом предприятии использовались опросные методы (анкетирование, беседа), анализ данных.

Анкета состоит из 25 вопросов, которые направлены на: изучение частоты конфликтов в организации; самооценку конфликтности; изучение наиболее часто используемых методов разрешения конфликтов; анализ распределения ролей в процессе управления конфликтами; изучение причин конфликтов (Приложение Д).

Результаты исследования, позволяют сделать выводы об уровне конфликтности в трудовом коллективе ООО «Ностальгия», о причинах возникновения конфликтов на предприятии, о методах разрешения конфликтных ситуаций в исследуемом коллективе.

При ответе на вопрос «Как часто в ООО «Ностальгия» возникают конфликтные ситуации?» – 75% (27 человек) респондентов отметили, что такие явления происходят иногда, 20% (7 человек) опрошенных ответили, что конфликтные ситуации почти никогда не происходят, однако 5% (2 человека) считают, что конфликты происходят периодически (рисунок 2).

Таким образом, сотрудники ООО «Ностальгия» отмечают, что конфликтные ситуации в трудовом коллективе – редкое явление. При этом большинство сотрудников (89% – 32 человека) не считают себя конфликтной личностью.

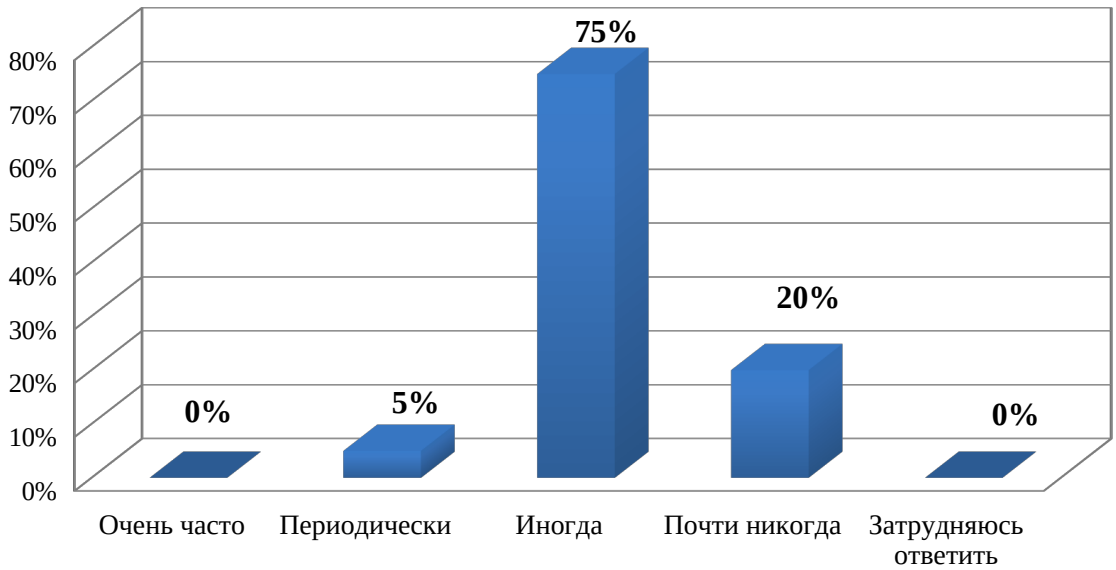


Рисунок 2 – Как часто в Вашей организации возникают конфликтные ситуации?

Респонденты также отметили, что возникающие в трудовом коллективе конфликтные ситуации полностью поддаются регулированию, так считают 50%

(18 человек) респондентов, при этом было отмечено, что для разрешения конфликтных ситуаций используется правовой метод 72% (26 человек), 20% (7 человек) выделили психологический метод разрешения противоречий в трудовом коллективе, 8% (3 человека) отметили, что для управления конфликтами применяется организационный метод, силовой метод управления конфликтами в ООО «Ностальгия» не применяется (рисунок 3).

Как показали результаты исследования, основными причинами возникновения конфликтных ситуаций в ООО «Ностальгия» по мнению сотрудников являются: неправильная организация работы, так ответили единогласно100% – 36 человек, несправедливое распределение привилегий(39% – 17 человек), высокие амбиции некоторых работников (67% – 21 человек), также были выделены действия руководителей (20% – 7 человек) и свой вариант ответа (17% – 6 человек).

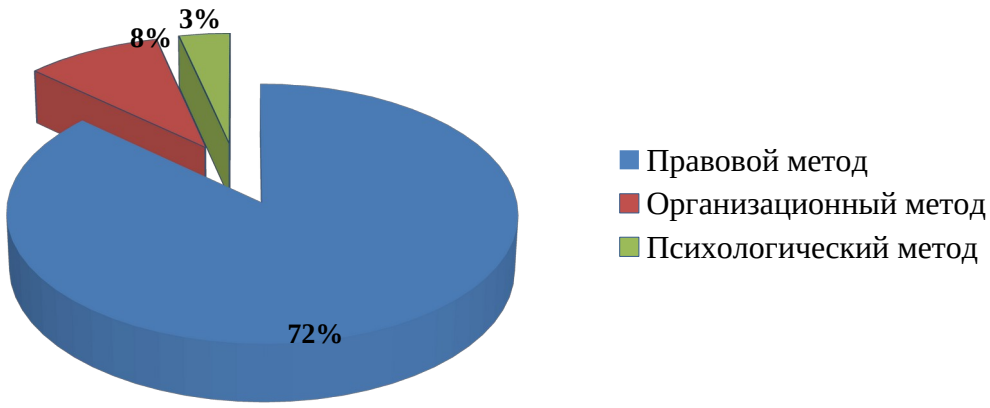


Рисунок 3 – Какой метод разрешения конфликтов наиболее популярен в Вашей организации?

Что касается распределения ролей различных субъектов при разрешении конфликтной ситуации в трудовом коллективе, то 83% (30 человека) респондентов считает, что абсолютное влияние на исход конфликта имеет высшее управление, ведущую роль в разрешении конфликтной ситуации средних управляющих отметили 8% (3 человека) сотрудников и лишь 3% (1 человек), отметили, что основная роль принадлежит собственникам предприятия и 6% (2

человека) указали, что в решении проблемных ситуаций, важна роль рядовых работников (рисунок 4).

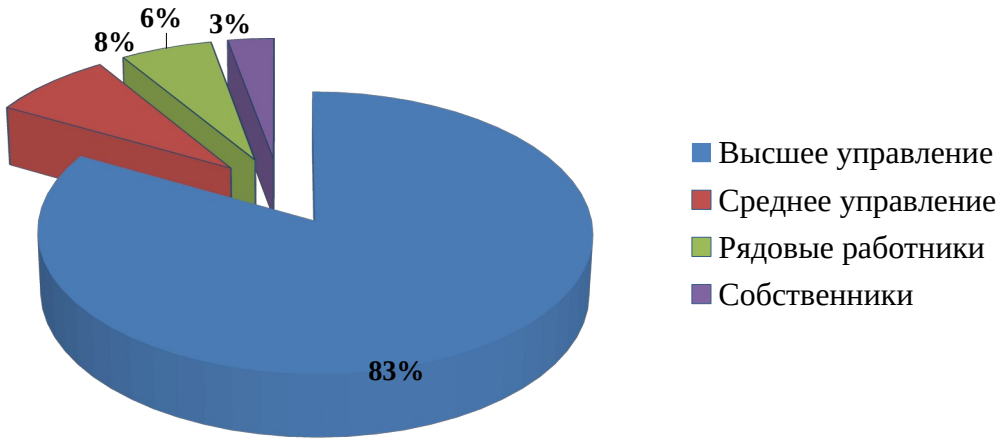


Рисунок 4 – Как распределяются роли различных субъектов Вашей организации в разрешении возникших проблем?

Интересны результаты ответа на вопрос «Как вы считаете, кто сможет достойно защищать Ваши интересы в случае возникновения конфликта между Вами и руководством?» – абсолютное большинство (97% – 35 человек) считает, что их интересы сможет достойно защищать конкретные работники и только 3%, то есть 1 человек отметил, что это сможет сделать трудовая инспекция.

На вопрос «Приходилось ли Вам защищать своего коллегу от несправедливых действий?» большинство респондентов 25% (9 человек) ответили, что приходилось иногда, при этом 3% (1 человек) ответили, что защищать приходилось от руководителя и 20% (7 человек) – от клиентов. 75% (27 человек) сотрудников сообщили, что им никогда не приходилось защищать своего коллегу от несправедливых действий вообще. Сотрудники, ответившие, что им иногда приходилось отстаивать права своих коллег перед другими сотрудниками, составляют 6% (2 человека).

Желание уйти из организации изредка возникает у 17% (6 человек) респондентов, 3% (1 человек) ответил на данный вопрос «часто», остальные сотрудники (80% – 29 человек) затруднились с ответом.

Вопрос «Какая ситуация характерна для Вашей организации в случае возникновения конфликта между работниками и руководителем?» вызвал полное

недоумение о сотрудников ООО «Ностальгия», поскольку ни один из предложенных ответов не подходил, вследствие чего 97% (35 человек) не стали отвечать на вопрос в силу не характерности ситуации конфликта в исследуемом трудовом коллективе и только один сотрудник, то есть 3% выбрал ответ «работники открыто возмущаются, сохраняя при этом прежние показатели работы».

Далее, была проанализирована степень удовлетворенности сотрудников ООО «Ностальгия» различными факторами межличностных отношений в коллективе, сотрудники оценивали для себя значение каждого фактора в процентах. Результаты отражены в таблице 5.

Таблица 5- Удовлетворенность сотрудников межличностными отношениями

АНАЛИЗИРУЕМЫЙ ФАКТОР	ДА (%)	НЕТ(%)
Работа	84,5	15,5
Организационная культура	45,6	54,4
Решение социальных проблем	54,3	45,7
Состояние межличностных отношений	89,6	10,4
Отношение между руководителями и подчиненными	74,2	25,8
Стиль руководства	68,0	32,0

Результаты опроса показали, что большинство сотрудников ООО «Ностальгия» удовлетворены состоянием межличностных отношений в коллективе и в среднем по предприятию состояние межличностных отношений оценивается на 70,6% из 100% возможных.

Таким образом, анкетирование показало, что конфликты в целом и конфликтные ситуации, в частности в трудовом коллективе ООО «Ностальгия», крайне редкое явление. К основным причинам возникновения конфликтов в организации относятся: несправедливое распределение привилегий, высокие амбиции некоторых работников, действия руководителей, но главная причина конфликтных ситуаций была отмечена респондентами единогласно – неправильная организация работы. Важно отметить, что большинство сотрудников считает, что абсолютное влияние на исход конфликта имеет

руководство. Также важно отметить, что опрос по удовлетворенности сотрудников межличностными отношениями в трудовом коллективе показал, что организационная культура единственный фактор, который не удовлетворяет большинство сотрудников и состояние организационной культуры оценивается ими как неудовлетворительное, а именно всего 45,6% из 100% возможных.

Обобщая результаты исследования можно отметить, что в исследуемом трудовом коллективе поведение сотрудников в конфликтных ситуациях находится в состоянии становления и требует дальнейшего развития и совершенствования, в том числе и с помощью социально-психологических тренингов, повышения мотивации и совершенствования организационной культуры на предприятии.

2. 4 КОНФЛИКТЫ, ВОЗНИКАЮЩИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Кратко охарактеризуем персонал данной фирмы по поведению в конфликтных ситуациях и выходу из них.

Руководитель фирмы достаточно терпеливый и сдержанный для главы фирмы. Его очень сложно вывести из себя. Вступает в конфликт очень редко. Если нет возможности избежать конфликт, руководитель старается быстро и конструктивно найти выход из конфликтной ситуации, применяя различные методы разрешения. Александр Анатольевич всегда старается найти компромиссное решение. Он хорошо ладит с людьми, входит в положение других и всегда может помочь. В коллективе старается создать благоприятную обстановку. Но, как и любой живой человек, он может срываться в результате каких-либо неприятностей на работе так и в личной жизни.

Бармен – кассир Максим. Лучший бармен фирмы. Целеустремленный в работе, профессионал своего дела. Всегда хорошо общается с людьми, очень добрый. Но имеет одну отрицательную черту, как бесхребетность. С таким человеком легко улаживать конфликты и разногласия, если они возникают.

Администратор Эдуард. Очень сложный человек, любит спорить, настаивать на своем, даже если не прав. У этого работника всегда возникают конфликты с клиентами, но, несмотря на это он отлично справляется со своими обязанностями и всегда выполняет поставленный план. При работе с клиентами не терпит хамство и неуважение к себе. При конфликте сильно «взрывается» и очень сложно его остановить, приходится прибегать к участию третьей стороны.

Рассмотрим конфликт, возникающий в фирме между работниками в процессе их деятельности.

1. Недостача денежных средств ведет к конфликту. Руководитель незаслуженно обвиняет администратора в недостаче, позже оказалось, что начальник допустил ошибку в расчетах.

2. Директор фирмы очень часто ездит в командировки, соответственно его полномочия выполняет заместитель. В отсутствие руководителя заместитель дает свои поручения подчиненным, не обращая внимания на то, что директором даны другие поручения.

3. Администратор увлекается баскетболом, вследствие чего, часто просит отгул, если руководитель уходит раньше, то он тоже покидает рабочее место, перекладывая полномочия на других работников. В этом случае возникает конфликт.

В итоге, для нормальной работы руководитель принял следующие меры:

- Одним из таких мер, является избавление от бездельников, так как они сами не приносят выгоды для предприятия и показывают плохой пример другим работающим. Руководитель наблюдает за работой персоналом, если входе работы выясняется что, человек не имеет желание работать качественно и эффективно, его увольняют.

- Следующая условием предотвращения конфликтов в фирме является забота о справедливости. Руководитель относится справедливо по отношению к сотрудникам, не наказывая невиновных, прежде чем что-то предпринять, хорошо продумывает, какие последствия могут быть.

- Руководитель очень справедливо относится к выплате заработной платы, а так же премий. Выплачивает только тем, кто действительно хорошо работал. На

фирме есть правило: хорошо оплачивается та работа, которая сделана качественно и в срок. Зарплата зависит от % общей суммы объема продаж.

- В фирме существует договоренность, принимать все решения коллективно. Все поправки все оговаривается вмести со всеми.

В отношениях между покупателем и кассиром все очень сложно. Ресторан всегда идет на уступки клиенту, в результате страдает фирма, так как принятое решение или какая-то договоренность нарушает всегда со стороны покупателя.

Клиент приобрел большую партию еды на корпоративно с самовывозом и транспортировку взял на себя. Но как продукция была распакована, покупатель предъявляет претензию по качеству товара. Хотя продукт хорошего качества, фирма строго следит за этим. Соответственно возникает конфликт между фирмой и клиентом. Есть три версии не качественного товара:

1.Хранение продуктов не соответствует норме.

2.Ошибка лаборатории, к которой обратился клиент.

Клиент заказал партию продукта, но при вскрытии выяснилось, что все товары не соответствуют по весу и виду продукта. Хотя на фирме говорят, что это тот продукт, что заказал клиент. Ситуация обостряется тем, что от того заказа зависло производство покупателя, а в связи с тем, что заказ был не выполнен, производство приостановилось. Выдвигаются причины:

·-Дезинформация внутри фирмы.

-Плохая передача информации внутри фирмы-клиента.

Руководитель принимает меры, проверить все кухонные и складские помещения на соответствие стандарту; перепроверку, подтверждение заказов.

Если произошли разногласия в процессе деятельности, то, прежде всего, нужно ситуацию разобрать критически для представления основных и первоначальных позиций, как собственных, так и своего оппонента. В результате, может обнаружиться недоразумения, и конфликт потеряет основу. Это позволит избежать ошибочного приписывания своему противнику враждебной позиции, а так же нейтрализовать обстановку.

3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ В ООО « НОСТАЛЬГИЯ»

3. 1 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Недостатки, выявленные в результате исследования:

1.Низкий уровень ответственности и открытости.

Для решения данной проблемы требуется введение в штат HR-специалиста – Менеджер по обучению и развитию / *training&development* (T&D) будет способствовать наиболее комфортному и быстрому внедрению корпоративной культуры в организации. Менеджер – занимается разработкой и внедрением краткосрочных и долгосрочных программ обучения (для руководителей, специалистов и административного персонала); проведением семинаров и тренингов для менеджеров и руководителей компании; самостоятельным ведением проектов по обучению и развитию.

Данное обучение позволит персоналу понять свою ответственность и грамотно распределить свои обязанности. Это позволит более слаженно и быстро выполнять поставленные задачи.

2.Низкая сплоченность коллектива.

Требуется организовать курсы по деловой этике, организация тренинга по групповой сплоченности и формировании трудового коллектива. Командная (групповая) сплоченность – это показатель прочности, единства и устойчивости межличностных взаимодействий и взаимоотношений, характеризуется взаимной эмоциональной притягательностью и общей удовлетворенностью участников, как командой, так и совместной деятельностью в целом. Командная сплоченность – необходимое условие успешной работы команды.

Сплоченность коллектива сделает возможным выполнение любой, даже самой сложной задачи, так как каждый будет чувствовать себя частью одного целого. Цель руководителя — сформировать не только дружное сообщество, но команду единомышленников, в которой каждый, выполняя свою задачу, вносит вклад в успех общего дела.

Эффективным методом для оптимизации социально-психологического климата и устранения психологических барьеров между сотрудниками выступают ролевые игры. Основным отличием игры от тренинга является направленность на развитие совокупности навыков, в то время как тренинг нацелен на конкретный. Примером ролевой игры может выступать психодрама, которая заключается в разыгрывании сценки, где начальник играет роль своего подчиненного и наоборот. Благодаря такой замене каждый из конфликтующих партнеров может вжиться в роль противника и лучше понять, что может поспособствовать разрешению конфликта.

К преимуществам ролевых игр, по нашему мнению, относятся сохранение приобретенного опыта надолго, ввиду личного переживания и комплексного приобретения навыков. Ролевая игра подразумевает усвоение знаний и навыков в непринужденной, приятной атмосфере, что сближает коллектив. Игра предоставляет уникальную возможность поставить себя на место соперника и понять его чувства и мотивы поведения.

3. Слабая осведомленность и организация обмена информацией.

Для решения данной проблемы требуется ежедневное обновление сайта ООО «Ностальгия» в разделе «для сотрудников». Внутрикорпоративный сайт сочетает достоинства многотиражек с интерактивностью. По сути, он состоит из двух частей: электронной доски объявлений и постоянно действующего форума. Возможно наличие внутрикорпоративной электронной почты.

Такие мероприятия позволят сотрудникам своевременно получать и выполнять задания, а так же быть в курсе всех изменений в организации.

4. Низкая психологическая мотивация к труду.

Для преодоления этой проблемы нужно разработать и внедрить социальную политику организации. Например, при помощи механизма премирования можно поощрять отличившихся работников. Также можно разработать систему коэффициентов за качественное исполнение трудовых обязанностей. Из нематериальных методов стимулирования можно применить метод морального поощрения лучших сотрудников.

Таким образом, сформированная и транслируемая организационная культура, тесно связанная с системой управления на предприятии, являясь серьезным управленческим инструментом, позволяет откорректировать неровности между личными целями сотрудников и целями компании, объединить их, организационная культура создает сильные конкурентные преимущества, поскольку становится меньше разногласий, вследствие чего устанавливается взаимопонимание в коллективе, повышается эффективность работы.

3. 2 СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРЕДЛАГАЕМЫХ МЕРОПРИЯТИЙ

Предложенные мероприятия по совершенствованию управления конфликтами в ООО «Ностальгия» направлены на устранение недостатков в урегулировании конфликтных ситуаций в трудовом коллективе, однако, так как мероприятия могут влиять на результаты деятельности всего предприятия только косвенно, то определить точный экономический эффект невозможно. Для начала, произведем расчет затрат, связанных с внедрением в деятельность ООО «Ностальгия» предложенных мероприятий по совершенствованию управления конфликтами на предприятии (Таблица 6).

Таблица 6 –Затраты на мероприятия, рубли

ПОКАЗАТЕЛИ:	ЗАТРАТЫ, РУБ./РАЗОВЫЕ
Курсы по деловой этике	23 000
Аудитория для проведения обучения	3 000
Обновление сайта (раздел для сотрудников)	14 000
Проведение спортивных первенств	19 000
Организация «Дня предприятия»	7 000
Введение в штат HR-специалиста – Менеджер по обучению и развитию / training&development (T&D), заработная плата	22 000
Организация тренинга по групповой сплоченности и формировании трудового коллектива	35 000
Итого:	123 000

Рассчитаем затраты на внедрение в штат HR-специалиста – Менеджер по обучению и развитию (штатная единица вводится на один год, для реализации и внедрения предложенных мероприятий, оформляется срочным договором), данные представим в таблице 7

Таблица 7 – Затраты на специалиста, рубли

МЕРОПРИЯТИЕ	ЗАРПЛАТА ЗА 1 МЕС. РУБ.	ЗАТРАТЫ ЗА 1 ГОД, РУБ.	ОБЩИЕ ЗАТРАТЫ, РУБ.
Менеджер по обучению и развитию	22 000	12 мес. × 22 000	264 000,0
Затраты на техническое и программное оснащение	8 500	12 мес. × 8 500	102 000
Итого:		366 000	

Следовательно, общие затраты на введение в состав персонала новой штатной единицы составят 366 тыс. руб. в год, затраты на мероприятия реализуются за счет экономии фонда заработной платы. Уровень заработной платы специалиста представлен Центром занятости населения города Краснотурьинска.

В таблице 8 представим расчет затрат на внедрение нематериальных стимулов (затраты на мероприятия, основаны на ориентировочных ценах, по которым создаются программы и мероприятия по нематериальному стимулированию персонала, агентствами, предоставляющими услуги по внедрению организационной культуры в организации).

Таблица 8 – Затраты на мероприятия, рубли

СПЕЦИАЛИСТ	ЗАТРАТЫ РАЗОВЫЕ, РУБ.	ЗАТРАТЫ ЗА ГОД, РУБ.	ОБЩИЕ ЗАТРАТЫ, РУБ.
Курсы по деловой этике +аудитория с техническим оснащением (1 раз в мес. в течение года)	23 000+3 000	12 мес. × 26 000	312 000
Обновление сайта	14 000	14 000	14 000
Проведение спортивных первенств (1 раз в сезон)	19 000	4×19 000	76 000
Организация «Дня предприятия» (1 раз в год), ежемесячные отчисления на мероприятие в накопительный фонд составляют 7.000 руб. в месяц	7 000	12 мес. × 7 000	84 000

Продолжение таблицы 8

Организация тренинга по групповой сплоченности и формировании трудового коллектива (3 раза в год)	35 000	3×35 000	105 000
Итого:		591 000	

По результатам проведенных расчетов в таблице 3.8 можно сделать вывод о том, что, затраты на предлагаемые мероприятия составят 591 000 руб. за год.

В сумме затраты составят 366 000 + 591 000 = 957 000 руб. за год, затраты на мероприятия реализуются за счет экономии фонда заработной платы.

Как уже было отмечено ранее, определить точный экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий невозможно. Для этого рассчитаем экономический эффект с позиции теоретических рекомендаций об изменении результатов работы персонала и экспертных оценок. Основываясь на методе экспертных оценок, ожидаемый рост выручки предприятия от проведения мероприятий составит примерно 7% (средняя оценка экспертов: генерального директора, главного бухгалтера, начальника отдела продаж), при этом дополнительные затраты связанные с реализацией мероприятий, составят 910 000 рублей за год.

Для расчета экономического эффекта от внедрения предложенных мероприятий спрогнозированы основные показатели экономической деятельности ООО «Ностальгия» (таблица 9).

Таблица 9 – Данные для расчета экономического эффекта от внедрения мероприятий (тыс. руб.)

НАИМЕНОВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ	2017	2018	
		БЕЗ МЕРОПРИЯТИЙ (ФАКТ)	С МЕРОПРИЯТИЯМИ (+7%)
Выручка	98 849	69 940	74 836
Себестоимость	58 437	35 620	38 113
Валовая прибыль	40 412	34 320	36 722
Чистая прибыль	3 426	2 143	2 293

Таким образом, из расчетов видно, что при внедрении предлагаемых мероприятий по совершенствованию управления конфликтами в ООО

«Ностальгия» выручка предприятия за год вырастит на 4 896 тыс. руб., а при затратах в 957 тыс. руб. выручка предприятия за год с применением предложенных мероприятий составит на 3 939 тыс. руб. больше той выручки, которую получит предприятия не внедряя предложенные мероприятия по совершенствованию управления конфликтами на предприятии.

Следовательно, реализация плана мероприятий по совершенствованию управления конфликтами в ООО «Ностальгия» позволяет не только повысить уровень благоприятности социально-психологического климата в организации и снизить уровень стрессов и конфликтности в трудовом коллективы, но и увеличить показатели экономической деятельности предприятия.

Эффективность от предложенных мероприятий отражается на деятельности всего предприятия и способствует: благоприятному социально-психологическому климату в коллективе; информационной открытости организации; созданию ощущения принадлежности к определенному сообществу, причастности к общему делу; способствует настрою трудового коллектива на достижение целей и исполнение задач организации; снижению уровня конфликтности в трудовом коллективе; улучшению показателей экономической деятельности предприятия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Резюмируя все вышесказанное, на основании проведенного исследования, подводя итоги проделанной работы, сделаем следующие выводы:

1. Конфликт – это форма взаимодействия людей, которая характеризуется столкновением разнонаправленных взглядов, мотивов, стремлений, существенным обострением противоречий между субъектами конфликтного взаимодействия, личной значимостью конфликта для его участников, эмоциональной формой переживания конфликтной ситуации, отсутствием согласия между двумя или более сторонами. В практике установлено четыре основных типа конфликтов: внутриличностный, межличностный, конфликт между личностью и группой, межгрупповой конфликт.

2. Существует множество причин возникновения конфликтов в организации. Причины возникновения конфликтных ситуаций в трудовых коллективах могут быть условно разделены на пять основных групп: социальные, организационно-управленческие, экономические, психологические, гендерно-демографические.

3. Управление конфликтами и конфликтными ситуациями является важной составной частью системы управления трудовыми коллективами. Изначально нужно проанализировать источник возникновения конфликтной ситуации определить причины конфликта, далее нужно сократить до минимума участников конфликта. Основными способами разрешения конфликтов являются: а) избегание, уклонение; б) принуждение (противоборство); в) приспособление (уступчивость); г) компромисс; д) сотрудничество. Управление конфликтами – это процесс четко направленного воздействия на персонал предприятия с целью ликвидации причин, которые послужили катализатором конфликта и спровоцировали его, и приведения поведения и настроя участников конфликта в соответствие со сложившимися нормами взаимоотношений.

4. В рамках работы, была проанализирована деятельность компании ООО «Ностальгия», которая занимается поставками электрооборудования и

низковольтной продукции, предлагает широкий спектр кабельно-проводниковой и электротехнической продукции отечественных и зарубежных производителей.

5. Анализ социально-психологического климата трудового коллектива ООО «Ностальгия» показал, благоприятные характеристики, климат положительный, находится на оптимальном и благоприятном уровне развития, характеризуется высоким уровнем организованности и сплоченности. Однако была выявлена проблема – социально-психологический климат в трудовом коллективе отмечен низким уровнем ответственности и открытости.

6. Диагностика уровня конфликтности в трудовом коллективе ООО «Ностальгия» показала крайне низкий уровень конфликтности в трудовом коллективе, главная причина конфликтных ситуаций в коллективе – неправильная организация работы руководства, по мнению сотрудников, слабая организационная культура (по результатам опроса).

7. Для эффективного управления конфликтами на предприятии ООО «Ностальгия» и минимизации негативных факторов влияния конфликтов в трудовом коллективе на деятельность предприятия, было предложено совершенствование системы мотивации в нематериальном русле. Было предложено внедрение и развитие организационной культуры на предприятии, был разработан алгоритм управления конфликтами на исследуемом предприятии, а также рассчитана эффективность от предложенных мероприятий. Реализация плана мероприятий по совершенствованию управления конфликтами в ООО «Ностальгия» позволит повысить уровень благоприятности социально-психологического климата в организации, снизить уровень стрессов и конфликтности в трудовом коллективы, а также увеличить показатели экономической деятельности предприятия.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Анцупов А. Я. Конфликтология / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. – М.: Юнити, 2014. – 551 с.

2. Анцупов А. Я. Словарь конфликтолога / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. – СПб.: Питер, 2011. – 551 с.

3. Бадалян Ю. В. Психология управления: учебное пособие / Ю. В. Бадалян, С. Р. Зенина. – Благовещенск: Омо, 2012. – 279 с.

4. Базаров Т. Ю. Управление персоналом / Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – М.: Юнити, 2012. – 266 с.

5. Блюм М. А. Управление конфликтами в коммерческой деятельности: учебное пособие / М. А. Блюм, Н. В. Молоткова. – Тамбов: Изд-во ФГБОУ ВПО «ТГТУ», 2011. – 104 с.

6. Борзых А. А. конфликты, их виды и способы разрешения / А. А. Борзых, В. В. Полякова, С. А. Григан // Научные исследования и разработки студентов. – 2016. – №1. – С. 145-147.

7. Бородкин Ф. М. Внимание. Конфликт! / Ф. М. Бородкин, Н. М. Коряк. – М.: Издательство: Наука, 2013. – 190 с.

8. Гвишиани Д. М. Конфликт // Социологический словарь / Под общей редакцией Д. М. Гвишиани и Н. И. Лапина. – Минск: Корт, 2011. – 269 с.

9. Гнеднева М. В. Трудовые конфликты на предприятиях: структура и причины возникновения / М. В. Гнеднева // Материалы ивановских чтений. – 2016. – №3(7). – С. 103-108.

10. Гришина Н. В. Психология конфликта / Н. В. Гришина. – Спб.: Питер, 2014. – 322 с.

11. Гурьева Е. Ю. Особенности конфликтных ситуаций в организации / Е. Ю. Гурьева, А. В. Михайлова, Л. Н. Попова // Новое слово в науке: перспективы развития. – 2016. – №1-1(7). – С. 372-375.

12. Дмитриев А. В. Социальный конфликт: общее и особенное / А. В. Дмитриев. – М.: Гардарики, 2012. – 526 с.

13. Дмитриев А. В. Основы конфликтологии: Учебное пособие / А. В. Дмитриев, Ю. Г. Запрудский, В. П. Казимирчук. – М.: МГУ, 2012. – 526 с.

14. Дмитриев А. В. Конфликтология: учебник для вузов / А. В. Дмитриев. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Альфа-М, 2012. – 336 с.

15. Зайцев А. К. Социальный конфликт на предприятии / А. К. Зайцев. – Калуга: КИС, 2013. – 99 с.

16. Запрудский Ю. Г. Социальный конфликт (Политологический анализ) / Ю. Г. Запрудский. – Ростов-на-Дону: Родос, 2012. – 112 с.

17. Захарова Т. И. Организационное поведение: учебно-методический комплекс / Т. И. Захарова. – М.: Издательский центр ЕАОИ, 2014. – 330 с.

18. Здравомыслов А. Г. Социология конфликта / А. Г. Здравомыслов. – М.: Аспект Пресс, 2013. – 317 с.

19. Зиммель Г. Избранное. Том 2. Созерцание жизни / Г. Зиммель. – М.: Юрист, 2014. – 607 с.

20. Зигерт В. Руководить без конфликтов / В. Зигерт, Л. Ланг. – М.: Экономика, 2012. – 335 с.

21. Зобова А. Г. О современных тенденциях и методах управления конфликтами на предприятиях / А. Г. Зобова // Социально-экономические явления и процессы. – 2014. – № 4. – С. 46-49.

22. Иванникова Н. В. Конфликты в организации. Виды, назначение, способы управления / Н. В. Иванникова, А. Н. Кошелев. – М.: Альфа-Пресс, 2012. – 216 с.

23. Исаев Р. А. Предупреждение конфликтных ситуаций в трудовых коллективах / Р. А. Иваев // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2016. – № 8. – С. 114-120.

24. Кибанов А. Я. Конфликтология: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 301 с.

25. Кибанов А. Я. Управление персоналом: учебное пособие / А. Я. Кибанов, Г. П. Гагаринская, О. Ю. Калмыкова, Е. В. Мюллер. – М.: Инфра-М, 2013. –240 с.

26. Корецкий А. Как измерить климат в распределенной команде / А. Корецкий // Управление персоналом. – 2014. – № 7. – С. 30-33.

27. Коузер Л. Основы конфликтологии / Л. Коузер. – СПб.: Светлячок, 2011. – 163 с.

28. Коузер Л. Функции социального конфликта / Л. Коузер. – М. «Идея-Пресс», 2014. – 110 с.

29. Лукин Ю. Ф. Конфликтология: управление конфликтами: учебник для вузов / Ю. Ф. Лукин. – М.: Трикста, 2012. – 799 с.

30. Магомедов Г. М. Конфликты в организации: сущность и особенности / Г. М. Магомедов // Фундаментальные исследования. – 2014. – №8-1. – С. 233 -239.

31. Масликов В. А. Классификационные признаки и факторы современных трудовых спорах / В. А. Масликов, Е. Ю. Соловьева // Материалы ивановских чтений. – 2017. – №1-2(11). – С. 267-278.

32. Намдан С. С. К вопросу о понятии корпоративного конфликта / С. С. Намдан, Т. В. Мелникова // Вестник Тувинского государственного университета. – 2016. – №1(28). – С. 109-113.

33. Немов Р. С. Психодиагностика. Введение в научное психологическое исследование с элементами математики. Психология: учебник в 3-х книгах. Книга третья / Р. С. Немов. – 4-е издание. – М.: Владос, 2008. – 631 с.

34. Осеев А. А. Трудовые конфликты и методы их разрешения [Электронный ресурс] / А. А. Осеев // Социологический факультет МГУ им. М. В. Ломоносова. 2004. – URL: http://lib.socio.msu.ru (дата обращения: 05.02.2019).

35. Парыгин Б. Д. Социально-психологический климат коллектива: пути и методы изучения. / Б. Д. Парыгин. Под ред. В. А. Ядова. – СПб.: Изд-во «Наука», 2013. – 143 с.

36. Потапова М. В. Оценка эффективности деятельности медицинского учреждения при внедрении системы менеджмента качества / М. В. Потапова, Л.

Ф. Сабиров, Н. Б. Амиров // Фундаментальные исследования. – 2011. – № 11. – С. 99-102.

37. Решетникова К. В. Конфликты в системе управления: учебное пособие / К. В. Решетникова. – М.: Юнити-Дана, 2013. – 175 с.

38. Саадулаев К. А. Конфликт: виды, структура и стадии протекания / К. А. Саадулаев // Социум и жизненное пространство личности (междисциплинарные аспекты). – 2016. – №1. – С. 100-103.

39. Савушкина В. С. Методы разрешения трудовых конфликтов / В. С. Савушкина // Современные тенденции развития и перспективы внедрения инновационных технологий в машиностроении, образовании и экономике. – 2016. – Том 2. – №1. – С. 236-241.

40. Сафоненко В. В. Управление конфликтами на предприятии / В. В. Сафоненко // Образование и наука без границ: социально-гуманитарные науки. 2016. – 185 с.

,

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Методика О. С. Михалюка и А. Ю. Шалыто

Психологический климат первичного трудового коллектива понимается авторами как социально обусловленная, относительно устойчивая система отношений членов коллектива к коллективу как целому. Методика позволяет выявить эмоциональный, поведенческий и когнитивный компоненты отношений в коллективе. Методика направлена на выявление особенностей отражения членами коллектива сложившихся межличностных отношений и коллектива в целом с учетом эмоционального, когнитивного и поведенческого компонентов. В качестве существенного признака эмоционального компонента рассматривается критерий привлекательности на уровне понятий «нравится – не нравится», «приятный – неприятный». При конструировании вопросов, направленных на измерение поведенческого компонента, выдерживался критерий «желание – нежелание работать в данном коллективе», «желание - нежелание общаться с членами коллектива в сфере досуга». Основной критерий когнитивного компонента – переменная «знание – незнание особенностей членов коллектива».

Тестовый материал

Инструкция: «Просим Вас принять участие в исследовании, целью которого является совершенствование психологического климата в Вашем коллективе».

Для ответа на предлагаемые вопросы необходимо:

1) Внимательно прочитать варианты ответа;

2) Выбрать один из них, наиболее соответствующий Вашему мнению;

3) Поставить знак «+» в пустой клетке против выбранного Вами ответа.

Опросный лист №	Вопросы
1	Отметьте, пожалуйста, с каким из приведенных ниже утверждений Вы больше всего согласны: А) большинство членов нашего коллектива – хорошие симпатичные люди; Б) в нашем коллективе есть всякие люди; В) большинство членов нашего коллектива – люди малоприятные.
2	Думаете ли Вы, что было бы весьма неплохо, если бы члены Вашего коллектива жили неподалеку друг от друга? 1 – нет; 2 – скорее нет, чем да; 3 – не знаю, не задумывался об этом; 4 – скорее да, чем нет; 5 – да, конечно.
3	Как Вам кажется, могли бы вы дать достаточно полную характеристику: А) деловых качеств большинства членов коллектива _____; Б) личных качеств большинства членов коллектива _____. 1 – нет; 2 – пожалуй, нет; 3 – не знаю, не задумывался об этом; 4 – пожалуй, да; 5 – да.
4	Цифра «один» на приведенной ниже шкале характеризует коллектив, который Вам очень не нравится, а цифра «девять» – коллектив, который Вам очень нравится. Какой цифрой Вы бы охарактеризовали свой коллектив? 1 2 3 4 5 6 7 8 9
5	Если бы у Вас возникла возможность провести отпуск вместе с членами Вашего коллектива, то, как бы Вы к этому отнеслись: А) это меня бы вполне устроило; Б) не знаю, не задумывался над этим; В) это меня бы совершенно не устроило.
6	Могли бы Вы с достаточной уверенностью определить, с кем охотно общаются по деловым вопросам большинство членов Вашего коллектива? А) нет, не мог бы; Б) не знаю, не задумывался об этом; В) да, мог бы.
7	Какая атмосфера обычно преобладает в Вашем коллективе? На приведенной ниже шкале цифра «один» соответствует нездоровой атмосфере, а цифра «девять» – наоборот, атмосфере взаимопомощи, взаимного уважения, понимания. Какой цифрой Вы бы охарактеризовали свой коллектив? 1 2 3 4 5 6 7 8 9
8	Как Вы думаете, если бы Вы по какой-либо причине долго не работали (болезнь, декретный отпуск, пенсия и т. п.), Вы бы стремились встречаться с членами Вашего коллектива? 1 – нет; 2 – скорее нет, чем да; 3 – не знаю, не задумывался об этом; 4 – скорее да, чем нет; 5 – да, конечно.

Обработка результатов, полученных при использовании методики, стандартизирована и имеет следующий алгоритм: анализируются различные стороны отношений к коллективу для каждого сотрудника в отдельности. Каждый компонент трактуется тремя вопросами, причем ответ на них принимает одну из трех возможных форм: +1; 0; –1. Следовательно, для

целостной характеристики компонента, полученные сочетания ответов каждого сотрудника на вопросы по данному компоненту должны быть обобщены следующим образом:

− положительная оценка (+1). К этой категории относятся те сочетания, в которых положительные ответы (4, 5 – на ответы-утверждения; 7, 8, 9 – на ответы по шкале «1–9») даны на все три вопроса, относящиеся к данному компоненту, или два ответа положительные, а третий может иметь другой знак;

− отрицательная оценка (–1). Сюда входят сочетания, содержащие три отрицательных ответа (1, 2 – на ответы-утверждения; 1, 2, 3 – на ответы по шкале «1–9») или два ответа отрицательные, а третий может иметь другой знак;

− неопределенная (противоречивая) оценка (0). Эта категория включает такие случаи: а) на все три вопроса дан неопределенный ответ (3 – на ответы-утверждения; 4, 5, 6 – на ответы по шкале «1–9»); б) ответы на два вопроса – неопределенные, а третий может иметь другой знак; в) один ответ неопределенный, а два других имеют разные знаки.

На опросном листе вопросы 1-й, 4-й, и 7-й относятся к эмоциональному компоненту; 2-й, 5-й, 8-й – к поведенческому компоненту; 3-й, 6-й – к когнитивному (причем вопрос 3 содержит две позиции).

По группе ответов строится таблица для всех сотрудников подразделения: Сотрудники	Эмоциональный компонент	Когнитивный компонент	Поведенческий компонент
1			
2			
…			

В каждой клетке таблицы должен стоять один из знаков: +1; 0; –1.

Далее, для каждого компонента в группе подсчитывается средняя оценка по следующей формуле: Э = ((+) - (-)) / n, где (+) – количество положительных ответов, (-) – количество отрицательных ответов, n – количество участников опроса.

Полученные средние оценки могут располагаться в интервале от -1 до +1. Этот континуум подразделяется на три части: от -1 до -0.33 – отрицательные оценки; от -0.33 до +0.33 – противоречивые или неопределенные оценки и от +0.33 до +1 – положительные оценки.

В соответствии с полученными результатами должны строиться мероприятия по улучшению психологического климата в подразделении.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Методика О. Немова

Инструкция. Ознакомившись со списком суждений, оцените, какое количество ваших коллег проявляет отношения и формы поведения, зафиксированные в содержании этих суждений.

Варианты ответов:

− «все» – 6 баллов;

− «почти все» – 5 баллов;

− «большинство» – 4 балла;

− «половина» – 3 балла;

− «меньшинство» – 2 балла;

− «почти никто» – 1 балл;

− «никто» – 0 баллов.

Выбранные оценки записывайте в опросном листе напротив порядкового номера соответствующих суждений.

Опросный лист

№	Суждения	Оценка
1	Свои слова подтверждают делом	
2	Осуждают проявления индивидуализма	
3	Имеют сходные убеждения	
4	Радуются успехам друг друга	
5	Оказывают помощь новичкам и членам других подразделений	
6	Умело взаимодействуют друг с другом	
7	Знают задачи, стоящие перед коллективом	
8	Требовательны друг к другу	
9	Все вопросы решают сообща	
10	Едины в оценках проблем, стоящих перед коллективом	
11	Доверяют друг другу	
12	Делятся опытом работы с новичками и членами других подразделений	
13	Бесконфликтно распределяют обязанности между собой	
14	Знают итоги работы коллектива	
15	Никогда и ни в чем не ошибаются	
16	Объективно оценивают свои успехи и неудачи	
Личные интересы подчиняют интересам коллектива		
18	Одному и тому же посвящают свой досуг	
19	Защищают друг друга	
20	Учитывают интересы новичков и представителей других подразделений	

21	Взаимно дополняют друг друга в работе
22	Знают положительные и отрицательные стороны работы коллектива
23	Работают над решением задач и проблем с полной отдачей
24	Не остаются равнодушными, если задеты интересы коллектива
25	Одинаково оценивают правильность распределения обязанностей
26	Помогают друг другу
27	К новичкам, старым членам коллектива и представителям других подразделений предъявляют одинаково справедливые требования
28	Самостоятельно выявляют и исправляют недостатки в работе
29	Знают правила поведения в коллективе
30	Никогда и ни в чем не сомневаются
31	Не бросают начатое дело на полпути
32	Отстаивают принятые в коллективе нормы поведения
33	Одинаково оценивают интересы коллектива
34	Искренне огорчаются при неудачах коллег
35	Одинаково объективно оценивают работу старых, новых членов коллектива и представителей других подразделений
36	Быстро разрешают конфликты и противоречия, возникающие в процессе взаимодействия друг с другом при решении коллективных задач
37	Хорошо знают свои обязанности
38	Сознательно подчиняются дисциплине
39	Верят в свой коллектив
40	Одинаково оценивают неудачи коллектива
41	Тактично ведут себя в отношении друг друга
42	Не подчеркивают своих преимуществ перед новичками и представителями других подразделений
43	Быстро находят между собой общий язык
44	Хорошо знают приемы и методы совместной работы
45	Всегда и во всем правы
46	Общественные интересы ставят выше личных
47	Поддерживают полезные для коллектива начинания
48	Имеют одинаковые представления о нормах нравственности
49	Доброжелательно относятся друг к другу
50	Тактично ведут себя по отношению к новичкам и членам других подразделений
51	Берут на себя руководство коллективом, если потребуется
52	Хорошо знают работу товарищей по коллективу
53	По-хозяйски относятся к имуществу фирмы
54	Поддерживают сложившиеся в коллективе традиции
55	Дают одинаковые оценки социально значимым качествам личности
56	Уважают друг друга
57	Тесно сотрудничают с новичками и членами других коллективов
58	Принимают на себя обязанности других членов коллектива при необходимости
59	Знают черты характера друг друга

60	Все умеют делать
61	Ответственно выполняют любую работу
62	Оказывают активное сопротивление силам, разобщающим коллектив
63	Одинаково оценивают правильность распределения поощрений
64	Поддерживают друг друга в трудные минуты
65	Радуются успехам новичков и представителей других подразделений
66	Действуют слаженно и организованно в сложных ситуациях
67	Хорошо знают привычки и склонности друг друга
68	Активно участвуют в общественной работе
69	Постоянно заботятся об успехах коллектива
70	Одинаково оценивают справедливость наказаний
71	Взаимно относятся друг к другу
72	Искренне сопереживают неудачам новичков и членов других подразделений
73	Быстро находят вариант распределения обязанностей, который устраивает всех
74	Хорошо знают, как обстоят дела друг у друга

Обработка результатов. Подсчитайте сумму баллов по каждой из приведенных ниже групп для каждого сотрудника подразделения. После этого найдите интенсивность развития каждого из показателей в подразделении по формуле: сумма полученных баллов по определенной шкале всех сотрудников подразделения, принявших участие в опросе, делится на количество принявших участие в опросе.

Шкала достоверности – вопросы 16; 31; 46; 61. Чем больше положительных ответов дал сотрудник по этой шкале, тем менее правдиво он отвечал на вопросы методики.

№	Показатель	Вопросы
1	Стремление к сохранению целостности группы	2; 9; 17; 24; 32; 39; 47; 54; 62; 69
2	Сплоченность (единство отношений)	3; 10; 18; 25; 33; 40; 48; 55; 63; 70
3	Контактность (личные взаимоотношения)	4; 11; 19; 26; 34; 41; 49; 56; 64; 71
4	Открытость	4; 12; 20; 27; 35; 42; 49; 57; 65; 72
5	Организованность	4; 13; 21; 28; 36; 43; 51; 58; 66; 73
6	Информированность	4; 14; 22; 29; 37; 44; 52; 59; 67; 74
7	Ответственность	4; 8; 16; 23; 31; 38; 46; 53; 61; 68

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Результаты опроса по шкале О. Немова

№	Стремление	Сплоченнос	Контактно	Открыто	Органи	Информиро	Ответств

	к сохранению целостности группы	ть (единство отношений)	сть (личные взаимоотношения)	сть	зованность	ванность	енность
1.	57	48	41	31	60	44	23
2.	31	55	53	33	57	48	14
3.	56	44	56	22	47	33	11
4.	50	53	55	18	56	45	17
5.	46	48	53	35	56	43	20
6.	52	58	59	15	56	47	17
7.	12	58	57	30	55	49	12
8.	58	49	54	28	51	43	18
9.	33	52	53	33	58	42	13
10.	6	44	19	21	48	43	26
11.	9	45	17	30	53	49	14
12.	28	53	25	32	58	51	12
13.	60	57	28	29	59	47	49
14.	31	50	55	54	55	50	44
15.	44	43	51	35	48	44	48
16.	47	4	57	37	51	43	45
17.	59	45	40	25	55	44	13
18.	56	47	43	21	48	47	22
19.	42	37	51	32	58	50	15
20.	38	50	39	29	58	39	8
21.	19	54	46	24	57	50	28
22.	55	47	42	25	47	46	28
23.	55	44	33	32	44	46	11
24.	47	54	60	26	56	41	14
25.	51	56	52	32	60	43	15
26.	15	44	45	25	56	48	33
27.	12	42	44	26	58	49	20
28.	59	37	40	33	60	49	15
29.	60	51	37	29	60	39	14
30.	35	49	46	31	49	50	20
31.	55	38	51	35	60	46	22
32.	57	56	23	24	59	34	12
33.	54	56	33	27	60	45	21
34.	44	47	41	28	58	40	16
35.	24	59	44	25	55	12	16
Итого	1457	1680	1543	1012	1926	1539	709

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Средние оценки по методике О. Немова

№	Суждения	Оценка

1	Свои слова подтверждают делом	3,1
2	Осуждают проявления индивидуализма	2,7
3	Имеют сходные убеждения	2,9
4	Радуются успехам друг друга	5,1
5	Оказывают помощь новичкам и членам других подразделений	5,2
6	Умело взаимодействуют друг с другом	5,7
7	Знают задачи, стоящие перед коллективом	5,4
8	Требовательны друг к другу	3,5
9	Все вопросы решают сообща	3,1
10	Едины в оценках проблем, стоящих перед коллективом	2,8
11	Доверяют друг другу	2,9
12	Делятся опытом работы с новичками и членами других подразделений	5,3
13	Бесконфликтно распределяют обязанности между собой	2,7
14	Знают итоги работы коллектива	2,9
15	Никогда и ни в чем не ошибаются	2,8
16	Объективно оценивают свои успехи и неудачи	3,3
17	Личные интересы подчиняют интересам коллектива	2,9
18	Одному и тому же посвящают свой досуг	3,2
19	Защищают друг друга	3,1
20	Учитывают интересы новичков и представителей других подразделений	2,2
21	Взаимно дополняют друг друга в работе	3,5
22	Знают положительные и отрицательные стороны работы коллектива	1,7
23	Работают над решением задач и проблем с полной отдачей	3,8
24	Не остаются равнодушными, если задеты интересы коллектива	3,1
25	Одинаково оценивают правильность распределения обязанностей	2,9
26	Помогают друг другу	2,4
27	К новичкам, старым членам коллектива и представителям других подразделений предъявляют одинаково справедливые требования	2,4
28	Самостоятельно выявляют и исправляют недостатки в работе	2,2
29	Знают правила поведения в коллективе	5,9
30	Никогда и ни в чем не сомневаются	3,3
31	Не бросают начатое дело на полпути	3,4
32	Отстаивают принятые в коллективе нормы поведения	2,4
33	Одинаково оценивают интересы коллектива	2,9
34	Искренне огорчаются при неудачах коллег	3,9
35	Одинаково объективно оценивают работу старых, новых членов коллектива и представителей других подразделений	2,7
36	Быстро разрешают конфликты и противоречия, возникающие в процессе взаимодействия друг с другом при решении коллективных задач	2,6

37	Хорошо знают свои обязанности	3,6
Сознательно подчиняются дисциплине	2,7	
39	Верят в свой коллектив	2,9
40	Одинаково оценивают неудачи коллектива	2,4
41	Тактично ведут себя в отношении друг друга	3,5
42	Не подчеркивают своих преимуществ перед новичками и представителями других подразделений	2,1
43	Быстро находят между собой общий язык	5,2
44	Хорошо знают приемы и методы совместной работы	2,6
45	Всегда и во всем правы	2,8
46	Общественные интересы ставят выше личных	2,9
47	Поддерживают полезные для коллектива начинания	3,3
48	Имеют одинаковые представления о нормах нравственности	2,1
49	Доброжелательно относятся друг к другу	3,7
50	Тактично ведут себя по отношению к новичкам и членам других подразделений	2,8
51	Берут на себя руководство коллективом, если потребуется	2,4
52	Хорошо знают работу товарищей по коллективу	3,5
53	По-хозяйски относятся к имуществу фирмы	1,1
54	Поддерживают сложившиеся в коллективе традиции	2,5
55	Дают одинаковые оценки социально значимым качествам личности	2,1
56	Уважают друг друга	5,9
57	Тесно сотрудничают с новичками и членами других коллективов	2,6
58	Принимают на себя обязанности других членов коллектива при необходимости	1,7
59	Знают черты характера друг друга	2,7
60	Все умеют делать	2,4
61	Ответственно выполняют любую работу	3,2
62	Оказывают активное сопротивление силам, разобщающим коллектив	2,9
63	Одинаково оценивают правильность распределения поощрений	2,7
64	Поддерживают друг друга в трудные минуты	4,2
65	Радуются успехам новичков и представителей других подразделений	4,8

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Анкета

Как часто в Вашей организации возникают конфликтные ситуации?

а) очень часто

б) периодически

в) иногда

г) почти никогда

д) затрудняюсь ответить

2. Считаете ли Вы себя конфликтной личностью?

а) определенно, да

б) возможно

в) определенно, нет

г) затрудняюсь ответить

3. Как часто Вы оказываетесь участником непониманий на работе?

а) это происходит очень часто

б) периодически оказываюсь участником конфликта

в) иногда приходится участвовать в конфликте

г) мне удается избегать конфликтов

д) затрудняюсь ответить

4. Как Вы считаете, насколько конфликты, которые возникают в Вашей организации, управляемы?

а) конфликты полностью поддаются регулированию

б) иногда контролировать конфликты не удается

в) часто контроль невозможен

г) в нашей организации конфликты практически не управляемы

5. Какой метод разрешения конфликтов наиболее популярен в Вашей организации?

а) правовой (с помощью нормативно-правовых актов)

б) организационный (за счет изменения организации работы)

в) психологический (убеждение, угрозы, манипуляции)

г) силовой (применение физического воздействия)

6. Как распределяются роли различных субъектов Вашей организации в разрешении возникших проблем?

разрешении возникших проблем? Имеют абсолютное влияние	Частично участвуют в разрешении	Не участвуют в разрешении

1. Собственники
2. Высшее управление
3. Среднее управление
4. Рядовые работники (укажите должность)

Какая причина, чаще всего, сталкивает людей друг с другом в Вашей организации? (можете указать 3 основные причины)

а) борьба за владение собственностью организации

б) несправедливое распределение привилегий

в) несправедливая оплата труда

г) высокие амбиции некоторых работников

д) неправильная организация работы

е) действия руководителей (в том числе, превышение полномочий)

ж) чувство зависти у работников друг к другу

з) низкий уровень профессионализма некоторых работников

и) борьба за должность

к) свой вариант _____

8. Если бы Вы были собственником, какие реальные изменения в Вашей организации Вы бы осуществили? Полностью изменил бы	Требуются определенные изменения	Сохранил бы как есть
1. По организации работы		
2. По составу руководства		
3. По основным направлениям деятельности организации		
4. По системе оплаты труда		

9. Как часто в Вашей организации возникают проблемы с партнерами (другими организациями)?

а) довольно часто

б) периодически возникают

в) иногда

г) почти никогда

д) затрудняюсь ответить

10. Как часто Вы поступаете «на зло» руководству?

а) Довольно часто

б) Иногда приходится

в) Почти никогда

г) Затрудняюсь ответить

11. Как вы считаете, кто сможет достойно защищать Ваши интересы в случае возникновения конфликта между Вами и руководством? (можно указать 3 варианта)

а) конкретные работники

б) высшее руководство

в) трудовая инспекция

д) суд

е) профсоюз

ж) сторонние силы (личные связи)

Чьи интересы прежде всего необходимо защищать в Вашей организации?

а) собственника

б) высших управляющих

в) среднего звена управления

г) рядовых работников

д) затрудняюсь ответить

14. Если правда на стороне слабого, то как чаще всего поступают ваши работники?

а) защищают слабого

б) занимают нейтральную позицию, стараясь не вмешиваться

в) защищают сильного

г) трудно сказать, когда как

15. Возникает ли у Вас желание уйти из этой организации?

а) все время

б) часто

в) изредка

г) затрудняюсь ответить

16. Какая причина являлась бы для Вас основанием для увольнения?

_____

17. Что бы Вы предложили для улучшения отношений между работниками Вашей организации? _____

18. Возможны ли позитивные изменения в Вашей организации, если поставить в руководство идеальных управляющих?

а) произойдут радикальные позитивные изменения

б) какие-то изменения должны произойти

в) вряд ли от этого что-то изменится

г) нас все устраивает ничего менять не надо

19. Если бы у Вас состоялся открытый разговор с начальством, на что, прежде всего Вы обратили его внимание?

а) на недостатки во взаимоотношениях руководства с подчиненными

б) на недостатки в организации работы

в) на неэффективную систему вознаграждения

г) на угрозу разорения организации

20. Как Вы думаете, какие действия руководителей привели к ухудшению их отношений с работниками? _____

21. Насколько важно, по Вашему мнению, участие специалиста в разрешении конфликтов в Вашем коллективе?

а) обязательно нужен такой специалист

б) желательно, чтобы такой специалист принимал участие в разрешении конфликтов

в) в таком специалисте нет необходимости, сами разберемся

г) затрудняюсь ответить

Какая ситуация характерна для Вашей организации в случае возникновения конфликта между работниками и руководителем?

а) работники помалкивают и ни во что не вмешиваются

б) работники помалкивают, но постепенно снижают производительность труда

в) работники открыто возмущаются, сохраняя при этом прежние показатели работы

г) работники открыто возмущаются, и это сказывается на результатах работы

д) работники пытаются добиться своего, угрожая судом, увольнением и прочими

е) работники жалуются в высшие инстанции

23. Ваш возраст:

а) до 20 лет

б) 21-25

в) 26-30

г) 31-35

д) 36-40

е) 41-45

ж) 46-50

з) 51 и больше

24. Образование:

а) среднее

б) среднее специальное

в) неполное высшее

г) высшее

25. Ваш стаж работы в ООО «Ностальгия»:

а) до 1 года

б) 1-3года

в) 4-7 лет

г) 7-9 лет

д) более 9 лет

Спасибо за участие!