

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения

Направление 38.03.03 «Управление персоналом»

Кафедра ИФНТ

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Управление конфликтами в организации (на примере организации ООО «Северные переправы» г.Томск)

УДК 005.574:656.62

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11И13	Садкова В.А.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Макаренко Наталья Ивановна	К.ф.н., доцент		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

Томск – 2016 г.

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС ВПО и ООП по направлению 38.03.03 – «Управление персоналом».

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10)
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8,9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20,21,22,23,24,25,26,27,28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43,44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,5,57,58,59,60,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75,76,77,78)
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62)
P4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,65,73)
P5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24,25,26,27,43,70,71)

	персонала организации)	
Р6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78)
Р 7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69)
Р 8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63,67)
<i>Универсальные компетенции</i>		
Р 9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12 , ПК 72)
Р 10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74)
Р11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ИФНТ

(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
3 – 11И13	Садкова Валентина Андреевна

Тема работы:

Управление конфликтами в организации (на примере организации ООО "Северные переправы", г. Томск)	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	27.04.2016г. № 3224/С

Срок сдачи студентом выполненной работы:	21.06.2016г.
--	--------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе <i>Объект исследования ООО "Северные переправы", г. Томск</i>	Объектом исследования – ООО «Северные переправы» г. Томск. Предмет исследования – система управления конфликтами (на примере ООО «Северные переправы» г. Томск).
--	---

Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов 1. (аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; 2. постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; 3. содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; 4. обсуждение результатов выполненной работы; 5. наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; 6. заключение по работе).	Цель ВКР – изучение системы управления конфликтами в организации и выявление путей ее совершенствования (на примере ООО «Северные переправы»). Задачи: 1. рассмотреть теоретические основы исследования системы управления конфликтами в организации; 2. исследовать структуру системы управления конфликтами в организации(на примере ООО «Северные переправы»); 3. проанализировать конфликтные ситуации в детальности организации; 4. спрогнозировать пути совершенствования системы управления конфликтами в организации (на примере ООО «Северные переправы»); 5. разработать методические рекомендации для руководителей по разрешению и урегулированию конфликтов в организации.
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:	
1. Теоретические основы управления конфликтами в организации	
2. Анализ конфликтных ситуаций в деятельности организации ООО «Северные переправы»	
3. Пути совершенствования методов управления организационных конфликтов в ООО «Северные переправы»	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	21.01.2016г.
--	---------------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Макаренко Наталья Ивановна	К.ф.н., доцент		21.01.2016г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11И13	Садкова Валентина Андреевна		21.01.2016г.

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
Специальность подготовки – 38.03.03 «Управление персоналом»
Уровень образования – бакалавриат
Кафедра ИФНТ
Период выполнения – весенний семестр 2015/2016 учебного года
Форма представления работы:

Бакалаврская работа

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН
выполнения выпускной квалификационной работы**

Срок сдачи студентом выполненной работы:		06.06.2016г.
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
20.02.2016	Составление библиографии, обзор литературы	10
20.03.2016	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
05.05.2016	Написание чернового варианта ВКР	15
03.06.2016	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Макаренко Наталья Ивановна	К.ф.н., доцент		

СОГЛАСОВАНО:

Зав. кафедрой ИФНТ	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 89 страниц, 11 рисунков, 7 таблиц, 44 использованных источника, 5 приложений.

Ключевые слова: конфликт, конфликт в организации, предотвращения конфликтных ситуаций, управление конфликтом.

Объектом исследования является ООО «Северные переправы» г. Томск.

Цель работы – является изучение системы управления конфликтами в организации и выявление путей ее совершенствования (на примере ООО «Северные переправы»).

В процессе работы были рассмотрены способы предотвращения и разрешения конфликта, сделаны соответствующие выводы и даны рекомендации по данному вопросу (на примере ООО «Северные переправы»).

В результате исследования были выявлены возможные пути совершенствования управления конфликтными ситуациями в организации (на примере ООО «Северные переправы»).

Степень внедрения: рекомендуемые мероприятия частично внедрены в практику работы ООО «Северные переправы».

Область применения: система кадрового менеджмента.

Экономическая эффективность/ значимость работы заключается в устранение или сохранение причин конфликта, возможность последующих столкновений и пр.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	10
1 Теоретические основы управления конфликтами в организации	14
1.1 Сущность, функции и классификация конфликтов	14
1.2 Структура конфликтов	23
1.3 Причины возникновения конфликтов и этапы развития	29
Выводы первого раздела	35
2 Анализ конфликтных ситуаций в деятельности организации ООО «Северные переправы»	36
2.1 Общая характеристика организации ООО «Северные переправы»	36
2.2 Конфликты в ООО «Северные переправы»	40
2.3 Решение конфликтов в ООО «Северные переправы»	47
Выводы второго раздела	51
3 Пути совершенствования методов управления организационных конфликтов в ООО «Северные переправы»	52
3.1 Конструктивное управление конфликтов путем стратегии вмешательства	52
3.2 Профилактика конфликтных ситуаций в ООО «Северные переправы»	56
3.3 Экономическая эффективность предлагаемых мероприятий	62
Выводы третьего раздела	67
Заключение	68
Список использованных источников по тексту	72
Список использованных источников	74
Приложение А Тест К. Томаса	78
Приложение Б Тест на поведение в конфликте	82

Приложение В	Тест «Самооценка конфликта»	83
Приложение Г	«Сводные результаты анкетирования»	86
Приложение Д	Отчет о проверке на плагиат	89

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Современные условия хозяйствования, решения многочисленных проблем адаптации предприятий к экономическим, научно-техническим, технологическим, информационных и социальных изменений в обществе побуждают менеджеров к внедрению современных технологий управления персоналом на отечественных предприятиях.

Процесс поиска новых технологий в сфере управления персоналом должна учитывать не только саму процедуру постановки и решения конкретной ситуации, но и различные аспекты, связанные с организацией поисковых групп, управление их деятельностью, развитие творческих способностей каждого конкретного исполнителя.

Любые изменения на предприятии, как правило, вызывают сопротивление со стороны персонала. Неизбежность возникновения противоречий и противоречий является проявлением закона единства и борьбы противоположностей, одного из классических законов развития. По этому закону любое явление или ситуация рассматривается как единство противоположных сторон, взаимно исключают друг друга, преодолевают сопротивление своего антипода, однако в то же время не могут существовать отдельно, обоюднo взаимно обуславливаются (одна существует только потому, что имеется другая). Единство противоположностей всегда условная, а их борьба абсолютная.

Однако современная школа менеджмента пришла к выводу, что конфликт, несмотря на негативные черты, играет положительную роль - способствует движению организации вперед и определяет факторы, мешающие этому процессу. Термин «конфликт» можно определить, как источник творческой энергии, которой следует управлять, т.е. направлять ее в желаемое русло.

Важным качеством является умение предотвращать возникновение конфликтных ситуаций, сглаживать их последствия, разрешать споры, умение подвести людей из вражды интересов к сотрудничеству и взаимопониманию.

Как показывает практика деятельности отечественных предприятий, в современных условиях наблюдается глубокое противоречие между потребностями повышения эффективности системы управления человеческим составом предприятия и возможностями внедрения креативных технологий управления конфликтными ситуациями.

При таких условиях возникла объективная необходимость в продолжении научных исследований в этом направлении. Вопросы исследования и совершенствования системы управления конфликтами в организации на сегодняшний день определили актуальность темы исследования.

Целью данной работы является изучение системы управления конфликтами в организации и выявление путей ее совершенствования (на примере ООО «Северные переправы»).

Исходя из поставленной цели, определены следующие **задачи**:

- рассмотреть теоретические основы исследования системы управления конфликтами в организации;
- исследовать структуру системы управления конфликтами в организации (на примере ООО «Северные переправы»);
- проанализировать конфликтные ситуации в организации;
- спрогнозировать пути совершенствования системы управления конфликтами в организации (на примере ООО «Северные переправы»);
- разработать методические рекомендации для руководителей по разрешению и урегулированию конфликтов в организации.

Предмет исследования – система управления конфликтами.

Объект исследования – ООО «Северные переправы».

Методологическая база исследования. Для достижения цели и решения поставленных задач в работе использованы как общие (диалектический, анализ, синтез, индукция, дедукция и т.д.), так и специальные методы исследования (формально логический, логический, исторический, сравнительный и др.).

Степень разработанности проблемы. Исследованию системы управления конфликтами много внимания в разный исторический период уделяли в своих

работах разные ученые. Исследования специалистов объективно утверждают, что большинство конфликтных ситуаций можно успешно решить в условиях эффективного управления. Решение противоречий, как и любая другая фаза управленческой деятельности, должна начинаться с диагноза проблемы - рассмотрение основных характеристик конфликта: мотивов и целей его участников, сути и содержания противоречий, динамики развития ситуации.

Фундамент конфликтологии был заложен еще Гербертом Спенсером, Огюстом Кантом, Карлом Марсом, Зигмундом Фрейдом, именно они представили методологическое руководство по созданию приемов анализа и разрешения конфликтов, а их работы стали основой собственно института конфликтологии.

Теория конфликта Т.Парсонса, Г.Зиммеля, К.Боулдинга, Л.Козера, Р.Дарендорфа внесла неоцененный вклад в исследование такого явления как конфликт. Кроме того, в становление конфликтологии свою лепту внесли: Ж.Сорель, В.Парето, С.Липсет, Г.Моска, Д.Истон, Дж.Блондел, Д.Сандерс, И.Гектер, Дж.Ротшильд, Т.Нейрн.

Среди отечественных авторов можно выделить М. Бакунина, Н. Михайловского, П. Ткачева, П. Лаврова, П. Кропоткина В.И. Ленина, Г.В. Плеханова, Питирима Сорокина, М.И. Туган-Барановского, И.А. Ильина, П.Б. Струве, Д.К. Захарова, А.Я. Кибанова, А.Я. Анцупова, И.Е. Ворожейкина, В.Н. Кудрявцева, А.И. Шипилова А.Г. Здравомыслова, А.С. Кармина, А.В. Дмитриева, М.Д. Конторова и Д.С. Конторова, В.В. Дружинина, М.И. Еникеева, которым был раскрыт широкий круг вопросов, связанных с характеристикой составляющих элементов технологии управления конфликтом, измерением влияния факторов внешней и внутренней среды на систему управления конфликтной ситуацией.

Следует отметить, что не существует общепризнанной теории конфликта российских и западных ученых, имеются существенные расхождения в методологических подходах к характеристике значения и роли конфликтологии.

Информационная база исследования. В ходе подготовки дипломной работы были использованы нормативно-правовые акты, учебная и научная литература,

публикации в периодических изданиях, документы внутреннего пользования ООО «Северные переправы».

Практическая значимость работы. Выводы и рекомендации дипломной работы могут быть использованы: в научно-исследовательской деятельности - при проведении дальнейших научных исследований теоретических и практических проблем по данной теме, при разработке учебных программ и методических рекомендаций. Разработанные практические рекомендации могут быть использованы в ООО «Северные переправы», а также других организациях, в деятельности которых отмечаются аналогичные проблемы.

Научная новизна исследования. В дипломной работе осуществлено углубленное комплексное исследование управления конфликтами в организации

Структура и объем дипломной работы. Работа состоит из введения, 3 глав, заключения, списка использованных источников и литературы, приложений.

В первой главе раскрывается теоретическая основа исследования системы управления конфликтами в организации. Проводится исследование понятийной схемы конфликта: сущность, функции, классификация, причины, структура, динамика, методы диагностики конфликтов, технология предупреждения и способы их разрешения.

Во второй главе описывается структура системы управления конфликтами в организации. Проводится общая характеристика ООО «Северные переправы», проанализированы конфликтные ситуации в деятельности организации, раскрыта роль руководителя в преодолении конфликтов

В третьей главе приводятся данные об исследовании, проведенном в ООО «Северные переправы», организационный механизм управления конфликтами, спрогнозированы пути совершенствования системы управления конфликтами в организации, разработаны методические рекомендации для руководителей по разрешению и урегулированию конфликтов в организации.

РАЗДЕЛ 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Сущность, функции и классификация конфликтов

Слово «конфликт» происходит от латинского «соп-Аисиш», собственно что в переводе значит «столкновение». Популярны такие теории инцидентов, как доктрина структурного баланса Ф. Хай-дера, структурно-функциональный расклад Т. Парсонса, доктрина общественного инцидента Л. Козера, конфликтология В. Ф. Линкольна, доктрина стратегии поведения в конфликтной исторической ситуации К. Томаса и др. [1].

Существуют три принципиально разные направления психологического определения конфликта.

1. Психодинамическая концепция, понимание которой заложено основателем психоанализа З. Фрейдом, изучает мотивацию человеческого поведения, чувства, эмоции, переживания и т.д., то есть все побудительные-динамические сферы психической жизни индивида. В психодинамическом подходе конфликт признается реальностью человеческого существования, возникает в глубинах психики как следствие непрерывных столкновений субъективных влечений, желаний, а также психических систем и сфер личности.

2. Ситуационные подходы представлены, прежде всего, сторонниками бихевиоризма, с позиций которого главным в конфликтах считается ситуация, связанная с внешними детерминантами их возникновения, а сам конфликт является формой агрессивной реакции на внешнюю (конкурентную) ситуацию. Человеку или группе людей достаточно оказаться в такой ситуации, чтобы у них возникло соответствующее конфликтное поведение.

3. Способ «принципиальных переговоров» Р. Фишера и У. Юри, получивший глобальное признание. В 80-е годы XX в. появляются конфликтологические центры в USA и иных государствах мира. В 1986 г. В Австралии по инициативе ООН

формируется Интернациональный середина разрешения инцидентов. Прогрессивная западная конфликтология обозначила надлежащие свойственные черты инцидентов:

- это закономерная и натуральная черта общественных явлений и общественных систем;
- инцидент может разворачиваться во всевозможных, в том количестве конструктивных, формах;
- есть принципная вероятность управления инцидентами.

Становление конфликтологии случается преимущественно в практической плоскости. Она испытывает значительное влияние психологии через признание роли психических моментов в появлении общественных инцидентов, а еще вероятностей психических способов регуляции инцидентов. Однако до сих пор не удалось построить единую концептуальную схему описания всех видов конфликтов, разработать общую теорию и универсальную типологию конфликтов. Но в XX в. точка зрения на конфликт как отрицательное явление, которое требует устранения, изменилась. Конфликт стал неотъемлемым элементом социальной жизни и имеет наряду с отрицательными также положительные функции.

В связи с большим обилием доктрин, приуроченных к задачам инцидентов, есть большее численность определений этого мнения, которые находятся в зависимости от целей изучения инцидента как общественно-социального появления. приверженцы структурно-функционального расклада, в частности Т. Парсонс [1], оценивали инцидент как появление, свойственное человеческому сосуществованию, но считали инцидент аномалией и сконцентрированы на дилеммах заслуги согласия, равновесия и прочности коллектива.

Впрочем, позднее исторические процессы становления изготовления зарекомендовали кратковременный нравхарактер теоретически обоснованной равновесия и сделали свежую научную модель - «конфликтную», основанную на признании инцидентов в качестве чутких, всеобщих компонент существования коллектива. Так, в частности, Р. Дарендорф писал, собственно что инцидент нельзя убрать в том числе и наиболее мудрыми деяниями, с ним нужно являться как с беспристрастной реальностью [2]. Главная из концептуальных оснований, на которых

основываются данные научные изучения, заключается в признании инцидента динамическим типом общественных отношений, связанных с потенциально вероятными или же настоящими конфликтами на почвах или же других ценностей, интересов или же ценностей, каждый день имеют пространство в коллективе.

В условиях трансформации наличие конфликтных ситуаций носит положительный характер. Если какая-либо замена устаревших и неэффективных форм и методов работы новыми сопровождается возникновением спорных ситуаций, является отражением борьбы нового со старым, конфликт устраняет негативные явления, стимулирует изменения, демонстрирует их неизбежность, выступает источником инноваций, генератором новых структур, является важным индикатором предкризисного состояния производственного коллектива предприятия.

Московский психолог А. И. Донцов, обобщив итоги изучений по задаче внутриколлективных инцидентов, пришел к выводу о том, собственно что инцидент в том числе и способен оказать позитивное влияние и на становление отдельной личности: «Активизируя самосознание, инцидент инициирует актуализацию раньше скрытых вероятных вероятностей личности, раскрывает перспективу ее совершенствования» [3, с. 141].

Это показывает на то, собственно, что возникновение инцидента конфликта в современном коллективе не обязана рассматриваться лишь только как симптом благополучия, но инцидент появляется по причине беспристрастной разности потребностей и целей тех людей, которые вступают во взаимодействие в процессе общей работы. А как раз, появление инцидентов в коллективах ориентируется: производственным ходом и производственной ситуацией; личным своеобразием членов коллектива; отношением личностей в производственной деятельности; психическими особенностями внутриколлективных отношений.

Функции конфликта представлены на рис. 1.

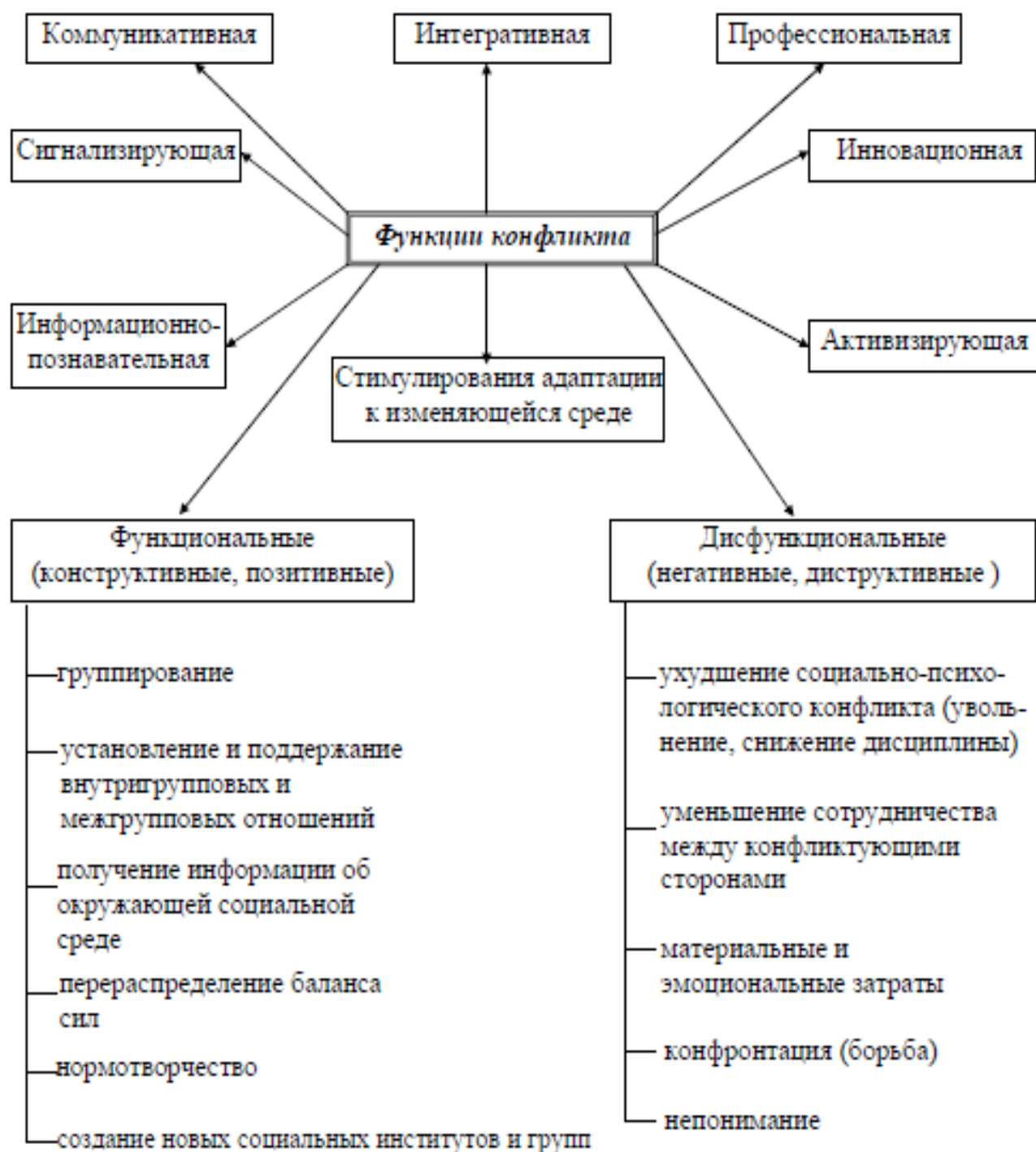


Рис. 1- Функции конфликта

Независимо от того, идет конфликт на общую пользу ли негативные последствия, необходимо иметь представление о причинах, приводящих к его возникновению. Как известно, проблемы легче предупреждать, чем их решать. Так и конфликты - их зарождения надо уметь распознать с самого начала. Для чего

необходимо обратиться в предыдущих исследований внутриколлективных конфликтов.

Классификация конфликтов в практике управления организацией разнообразна:

1) по длительности и масштабам:

- затяжные, длительные;
- локальные и общие;
- слабовыраженные и вялотекущие;
- быстротекущие, кратковременные;
- слабовыраженные и быстротекущие (на основе поверхностных причин).

2) по субъектам конфликтного взаимодействия:

- внутриличностные
- межличностные;
- межгрупповые;
- межличностно-групповые.

3) по сфере проявления

- идеологические;
- производственно-экономические;
- семейно-бытовые;
- социально-психологические (противоречия возникают в социальной сфере).

4) по предмету конфликта:

- беспредметные;
- предметные;

5) по источникам и причинам возникновения:

- деловые и личностные;
- субъективные и объективные;
- организационные;
- эмоциональные;
- социально-трудовые.

6) по социальным последствиям

- позитивные и негативные;

- созидательные и разрушительные;
- конструктивные и деструктивные.

7) по способам и масштабам урегулирования:

- разрешаемые полностью или частично;
- антагонистические и компромиссные;

8) по коммуникативной направленности:

- горизонтальные;
- вертикальные;
- смешанные.

9) по степени столкновения:

- спонтанные, инициативные и спровоцированные;
- открытые и скрытые;
- вынужденные, неизбежные.

Так, В. Ф. Линкольн [4] классифицирует причины конфликтов по пяти основаниям: информация, структура, ценности, отношения и поведение, и соответственно выделяет пять основных факторов конфликтов:

- Информационный фактор - это та информация, которая приемлема для одной стороны и неприемлема для другой;

- Структурный фактор - это формальные и неформальные характеристики коллектива, которые выражаются в специфике законодательства, в статусе, правах мужчин и женщин, их возрасте, роли традиций, различных социальных нормах;

- Ценностный фактор - это те принципы, которые провозглашаются или отвергаются, которых придерживаются или какими пренебрегают, о которых забывают или которые преднамеренно нарушают;

- Фактор взаимоотношений - связан с уровнем удовлетворения от взаимодействия. Здесь обращается внимание на такие аспекты, как: основа взаимоотношений (добровольные или принудительные) сущность взаимоотношений (независимые, зависимые, взаимозависимые) ожидания от взаимоотношений; важность взаимоотношений; ценность взаимоотношений; продолжительность

взаимоотношений; совместимость людей в процессе взаимоотношений; вклад сторон во взаимоотношения;

- Поведенческий фактор - это стратегия поведения в конфликтной ситуации: избегание, приспособление, конкуренция, компромисс, сотрудничество [5].

Классификация конфликтов в организации представлена на рис. 2



Рис. 2 - Классификация конфликтов в организации

Современная конфликтология выделяет два основных типа разрешения конфликта в организациях:

1. Авторитарный тип, когда разрешение конфликта осуществляется путем применения властных полномочий. Он используется тогда, когда:

- Руководитель видит и слышит только себя и считает, что сотрудники обязаны подчиняться ему, а сомнения в правильности его решений недопустимы;
- Руководитель считает, что должен достичь победы в конфликте любой ценой;
- Конфликт рассматривается им как проявление слабости характера людей;

- Решение конфликтной ситуации может быть только на пользу руководимой им организации, в других случаях должны "лететь головы".

При этом типе решения конфликта используются следующие методы:

а) убеждение и внушение, что практически неотъемлемые, а руководитель пытается использовать свои права, должностное положение, авторитет и через диктат влиять на конфликтующие стороны силой логики, фактов, личного примера;

б) силовое согласования непримиримых интересов, направленных на сближение конфликтующих сторон, позволяет добиться снятия напряженности в отношениях;

в) перетягивание на свою сторону определенных структур - авторитетных сотрудников, профсоюзов и т.

Основное преимущество авторитарного типа разрешения конфликта заключается в том, что при его использовании экономится время, а его главный недостаток сводится к тому, что конфликт при этом не решается полностью, причины его устраняются и возможно его возвращение.

2. Партнерский тип разрешения конфликта, при котором применяются конструктивные способы. Он используется тогда, когда:

- Имеет место конструктивное взаимодействие руководителя с конфликтующими сторонами, он к себе доверие, придерживается этики и корректности в общении;

- Воспринимаются аргументы обеих сторон;

- Существует готовность к компромиссу, осуществляется взаимный поиск решений и выработки взаимоприемлемых альтернатив;

- Наблюдается стремление совместить личные интересы с интересами организации;

- Сотрудничество руководителя со сторонами конфликта воспринимается как нормальный фактор деятельности.

Партнерский тип конфликта имеет свои преимущества. Он ближе к реальному решению проблем, позволяет найти объединяющие факторы, т.е. удовлетворить (возможно, не всегда полностью) интересы сторон.

Преодоление конфликта представлено на рис. 3.

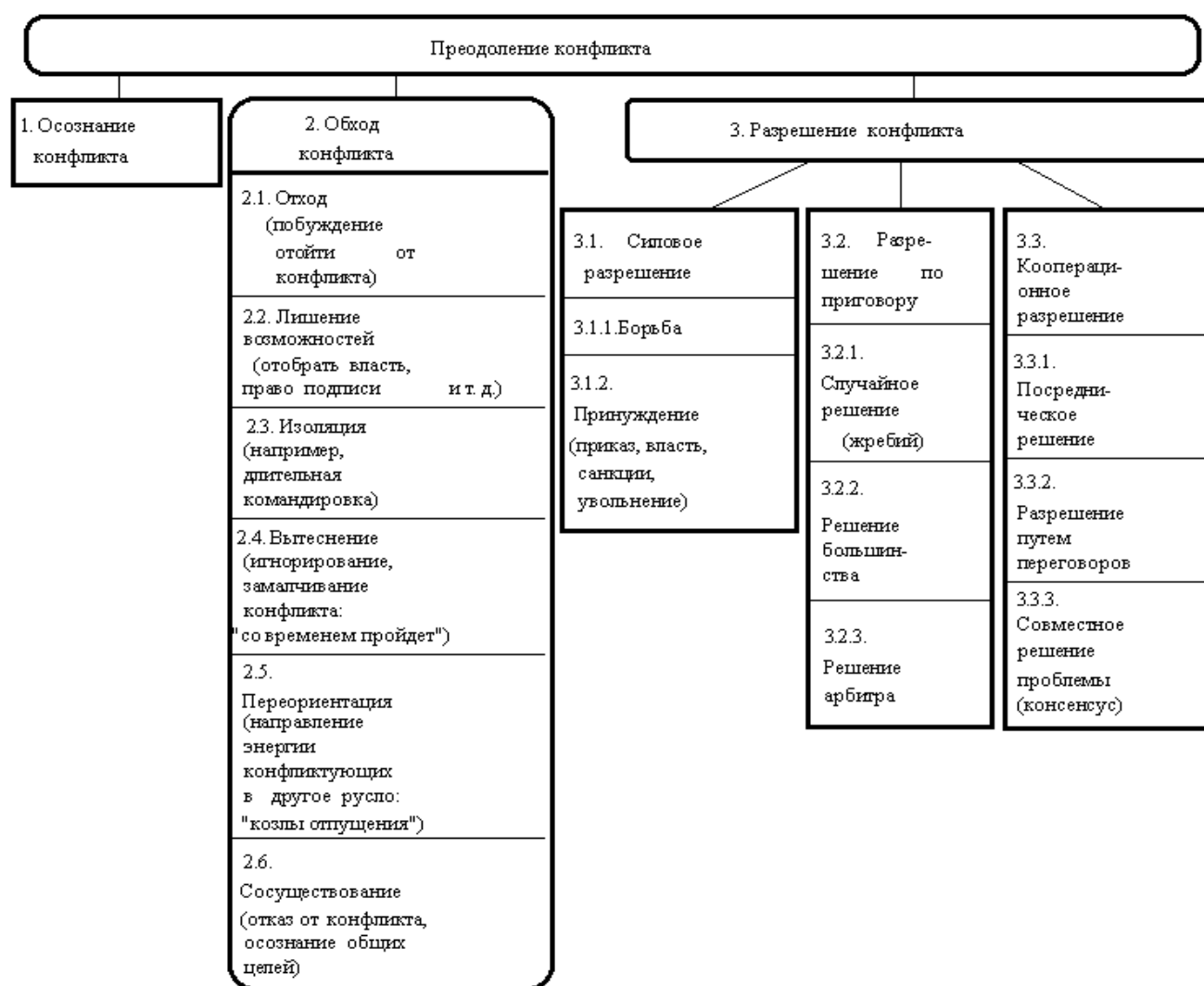


Рис. 3 - Преодоление конфликта.

Итак, отметим, что в каждой организации очень важно стремиться к быстрому и полному разрешению конфликтов, иначе они могут стать перманентными (постоянными). Важное значение при этом имеет создание благоприятной атмосферы сотрудничества, доброжелательных межличностных отношений членов коллектива в процессе трудовой деятельности, умение отличать причины от поводов, выбирать наиболее результативные способы разрешения конфликтов. Это одна из первейших задач руководителя организации. Ведь эффективно управлять - это умение создавать такую атмосферу, в которой с минимальными потерями реализовывались бы поставленные перед организацией задачи.

1.2 Структура конфликтов

Говоря о строении конфликта, можно сказать, что по своему нраву и природе все элементы конфликта может быть распределены на два вида: объективные (внеличностные) и личностные. Структура конфликта представлена на рис. 4.

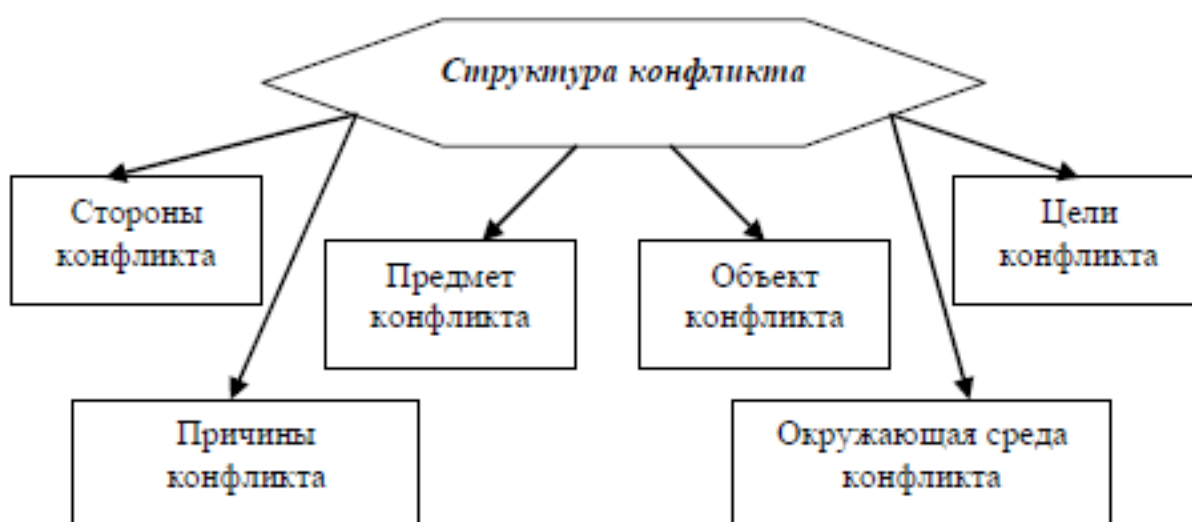


Рис. 4 - Структура конфликта

Объект конфликта дает собой[6]:

- значение (духовная, вещественная, личная, беспристрастная, религиозная, статусная, ресурсная, политическая), по предлогу которой появляется конфликт интересов членов инцидента и которая всякий раз связана с интересами членов конфликта;
- он имеет возможность быть латентным и явным;
- он наличествует в ограниченном числе и не имеет возможность в одно и тоже время угодить обе стороны, участвующие в инциденте.

Грядущий ключевой вещество общественного инцидента — участники. Идет по стопам принимать во внимание, собственно, что в обществе ведут взаимодействие не лишь только непосредственно взятые индивиды, а цельные общественные группы, юридические лица, общности, политические образования, которые имеют все шансы состязаться, брать в долг контрпозицию и т.д.

Членов инцидента в целом, возможно, поделить на ведущих и неосновных.

Главные – это те члены инцидента, которые именно принимают участие в противостоянии. Главные члены - это функциональные члены, это ключевые деятельные лица, и возражение как раз их интересов лежит в базе противостояния, это субъекты инцидента.

Неосновные или же косвенные члены инцидента – все другие члены инцидента, которые занимают второстепенную роль в появлении и развитии инцидента.

Рубеж меж ведущими и косвенными членами инцидента, возможно, именовать условной, потому что они в процессе становления инцидента имеют все шансы изменяться пространствами. Не считая такого, инцидент, имеет возможность переходить из личного в межгрупповой инцидент, или же в том числе и даже международными, народными общностями. Временами непросто припомнить с каких субъектов именно и стартовал инцидент.

Неосновные члены инцидента соединены в группы, которые нарочно формируются для помощи такого или же другого субъекта инцидента. Эти группы именуют группами помощи. Этим случаем имеют все шансы работать различные организации, объединения, движения и т.д., поддерживающие такого или же другого кандидата в депутаты в его предвыборной борьбе. Рассмотрим других участников конфликта:

- организаторов.
- пособников;
- инициаторов;
- посредников;

Организатором является лицо или целая группа лиц (как основные, так и второстепенные участники), которая разрабатывает стратегию борьбы с противником для положительного разрешения противоречия в свою пользу. Организовать конфликт, т.е. построить его таким образом, чтобы результат конфликта стал выгоднее потерь.

Пособники могут помочь осуществить, развязать, развивать конфликт его участникам, они могут помочь вещественно, ресурсно, информационно,

административно. Пособниками считаются как отдельные люди, например и спонтанные группы лиц.

Инициаторами считаются члены конфликта (как ключевые, к примеру и косвенные), которые берут на себя инициативу в развязывании конфликта. Данными членами, безусловно, имеют все шансы заоченеть конкретные люд, объединения и во что количестве и правительство. После чего возникновения конфликта, сам начинатель содержит вероятность и не брать на себя роль в данном инциденте. Начинатель, который замыслил конфликт, содержит вероятность отойти на 2 план, или, к примеру, уволиться с работы, и при предоставленном конфликт продолжить и без него.

Посредниками валяются неосновные члены (конкретные лица, организации, государства), а третьи стороны конфликта. Он выступает в роли помощника, которого для разрешения проблемы пригласили стороны конфликта. Неотклонимым условием является наличие авторитета, признанного сторонами конфликта, данным образом посредника и выбирают обе стороны конфликта, он должен придерживаться позиции нейтралитета. Задача посредничества закончить инцидент, отыскать компромисс меж его членами.

Следующий элемент конфликтп – среда инцидента, которая воздействует на основании его появления и на ход его становления.

Возможно, отметить микро - и макросреду инцидента.

Микросреда инцидента дает собойцелую систему критерий взаимодействия людей, которые воздействуют на межличностные и межгрупповые инцидент. Это малая общественная группа.

Меж гигантскими соц. группами инцидент случается в макросреде, которая подключает обстоятельства, имеющие воздействие на становление инцидентов и странами. Макросреда оказывает свое воздействие и на становление инцидентов на уровне определенных людей или же маленьких групп.

Среду инцидента, возможно, предположить в облике систематизации, а как раз как: физиологическую среду, общественно-психологическую среду и социальную среду. Инциденты нередко имеют все шансы покупать массовые масштабы: борение

за чистую находящуюся вокруг среду, совершенствование вещественного и общественного положения и т.д. Другими текстами, инциденты имеют все шансы проявляться на микро- и на макроуровнях общественной системы, они имеют все шансы делаться именно объектами инцидента.

Телесная среда инцидента - это система телесных, экологических, географических и погодных моментов, в коих проходит инцидент.

В случае если рассматривать физическую среду на микроуровне, то среда конфликта выделяет собой совокупность внешних аспектов взаимодействия людей, как чистота воздуха, уровень освещенности и шума на рабочем месте. На макроуровне телесная среда представлена климатическими, географическими и экологическими причинами, которые имеют все шансы оказывать значительное воздействие на становление инцидента. К примеру, для проведения боевых операций большущий смысл имеют климатические и географические обстоятельства. Как и на микроуровне, на макроуровне телесная среда имеет возможность играть еще в качестве объекта инцидента. Так, случаем имеет возможность работать работа интернациональной организации «Гринпис», которая ведет долговременную борьбу за сбережение ее в чистом облике.

Общественно-психологическая среда инцидента – система всех воззрений, эмоций, попечений и переживаний, в коих развивается инцидент. Общественно-психологическая среда не находится в зависимости от желаний и воли членов конфликта[7].

На микроуровне, положим, в рамках организации, общественно-психологическая среда – это психический климат определенного коллектива, мрачный или жизнеутверждающий настрой коллектива.

На макроуровне, на уровне всего общества, общественно-психологическая среда ориентируется главным в обществе настроением, испытываемыми чувствами и эмоциями всей общественной группы или же целой цивилизации.

Общественная среда инцидента – это система социальных критерий, при коих появляется и развивается противостояние сторон. Наиболее совместными и базовыми причинами общественной среды инцидента считаются образ цивилизации,

общественно-экономические обстоятельства жизни и социально-политическое прибор общества.

Возможно, с большущий степенью надежности признать, собственно, что совершенствование положения дел в общественной сфере жизни людей станет содействовать резкому понижению значения конфликтности, как на уровне всего общества, например и изнутри организации, на межличностном и внутриличностном уровнях.

Личные составляющие инцидента – этические, психофизиологические, психические, и поведенческие качества отдельной личности, которые оказывают воздействие на появление и становление инцидента. Речь идет о нраве личности, о ее впечатлениях, эмоциях, привычках, мотивах, т.е. о качествах, которые в обязательном порядке появляются в инциденте. Но в большей степени их воздействие находится на микроуровне в межличностном инциденте и в инциденте изнутри организации.

Причиной конфликта, собственно и могут служить различия и непонимания одних людей другими.

Важную роль, среди личностных факторов конфликта, играют основные психологические доминанты поведения личности:

- ценностные ориентации;
- цели;
- мотивы;
- интересы;
- потребности.

Все они имеют внутреннюю связь и выливаются раз из иного.

Образы конфликтной истории (предмет конфликта) занимают промежуточное пространство меж чертами членов инцидента и критериями его протекания, с одной стороны, и конфликтным поведением - с другой [8, 247].

Предмет инцидента - это то, собственно, что делается объектом противоречивых влечений сторон.

Предметом инцидента имеет возможность быть некий определенный объект (например, в библиотеке есть лишь только раз экземпляр книжки, которая важна нескольким учащимся для подготовки к занятиям), определенная вероятность (например, на изучение по конкретной специальности институтов набирает ограниченное численность человек, в то время как абитуриентов, которые желали бы осваивать данную профессию, важно больше) или же конкретное ценностное мнение, которое ликвидирует идея иного лица, или же соблюдения конкретных правил. То есть вещь инцидента - это то, по поводу чего спорят, ведут переговоры, отстаивающих его члены. Как правило, вещь инцидента связан с целями конфликтующих сторон, впрочем, не все цели членов инцидента имеют все шансы быть связаны с предметом инцидента.

Образы конфликтной истории временами именуют особыми совершенными картами истории. Они состоят из надлежащих составляющих:

- Представление членов инцидента о для себя, собственные потребности, способности, цели, значения и т.д.;
- Представление членов инцидента об обратной стороне (о необходимости, способности, цели, значения иных членов конфликта)
- Представление членов инцидента о среде и обстоятельства протекания конфликта).

По воззрению Н.И. Повьякель, психический тест образов конфликтной истории плотно связан с цельным вблизи индивидуальностей члена инцидента: с позитивным или же отрицательным представлением о для себя, Я-концепции, эгоцентризмом, самооценкой, уровнем требований, тревожностью, уровнем становления познавательных процессов, уровнем сформированности рефлексии, способностей общения и т.д.

Анализ образов конфликтной истории, членом которой считается человек, необходим вследствие того, что:

- Как раз тип конфликтной истории, а не сама собой действительность конфликтной противоречия, именно определяет конфликтное поведение личности, ее реакции и переживания;

- Есть настоящий и действенный метод заключения инцидентов по причине конфигурации вида конфликтной истории делается вероятным методом наружного влияния на членов инцидента.

1.3. Причины возникновения конфликтов и этапы развития

Опираясь на результаты изучения внутриколлективных конфликтов, можно отметить их причины, то есть виды обстоятельств социального взаимодействия работников, которые приводят к столкновению их интересов, мнений, установок, целей[8, 247]. Причины возникновения конфликтов представлены на рис. 5.

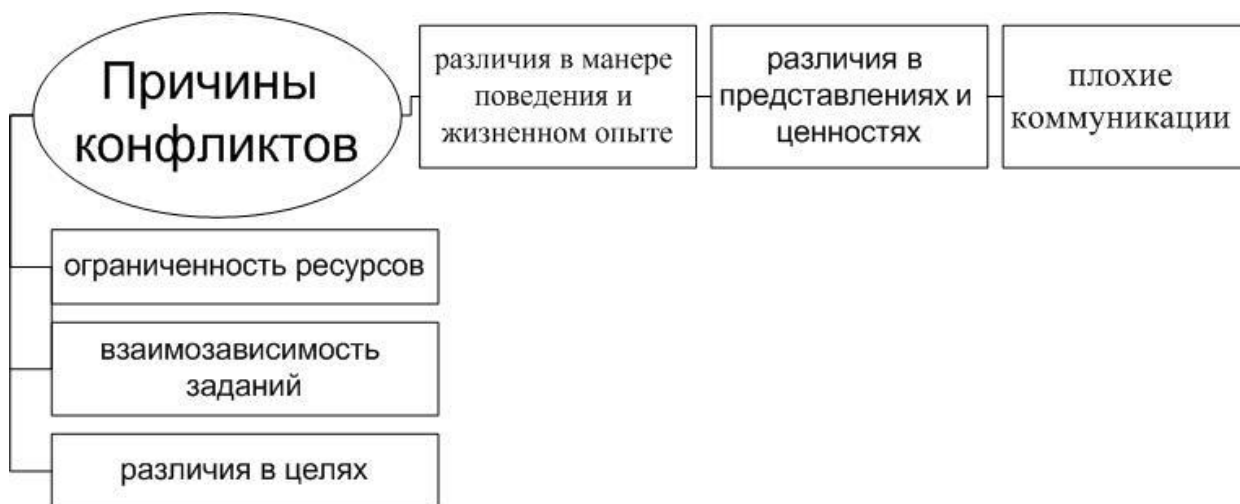


Рис. 5 – Причины конфликтов

Материально-технические причины - работа на устаревшем оборудовании, в непригодных помещениях, на производствах с вредными условиями труда (загазованность, шум, вибрация и т.д.).

Производственно-организационные обстоятельства - неэффективная организация труда (нечеткое распределение обязанностей и функций, несовершенство техники учета и контроля за мерой затраченного труда, нарушение режимов труда и отдыха, практика сверхурочных работ) и учета заработной платы (неустроенность нормирования труда, систем оплаты и премирования).

Социально-психологические обстоятельства - несовершенство системы подбора и расстановки кадров, неправильная оценка руководителем

профессиональной пригодности работников, ограниченность возможностей профессионального роста в рамках предприятия, проблемы адаптации (жизненный опыт, сдержанность, ценности и традиции старшего поколения и стремление к инновациям и критичность молодежи), нарушения демографической структуры по признаку пола (половая однородность коллективов), несовместимость некоторых членов коллектива.

Появление и становление внутриколлективных инцидентов во многом обоснованы демографическими и персональными чертами.

По сведениям Н. В. Гришиной [9, 229], для дам больше свойственны инциденты, связанные с их личностными задачами: заработной платой, рассредотачиванием отпусков, премий. Мужика более расположены к инцидентам, связанным именно с самой производственной работой (организация труда, определенность трудовых функций и др.). Они больше критично относятся и к самой производственной работы, и к управлению. У молоденьких основная масса инцидентов появляется по дисциплине. С возрастом вящий удельный авторитет занимают инциденты, связанные с мотивированными чертами работы (как с самой работой, например и с личностными потребностями), в одно и тоже время сокращается количество инцидентов, вызванных задачами привыкания сотрудников в производственном коллективе (по предлогу нарушений трудящийся дисциплины, несоответствия притязаниям, предлагаемым руководителем)..

Анализ научных исследований внутриколлективных конфликтов позволяет выделить следующие стадии их развития[10, 115]:

а) возникновения конфликтной ситуации, которая фиксирует наличие реальных противоречий в интересах, потребностях и целях сторон - потенциальный конфликт. Например, недостатки производственного характера (неритмичность в работе, перебои в снабжении и т.д.) являются причинами возникновения конфликтной ситуации. То, какое развитие эта ситуация получит, зависит от того, как воспримут и оценят ее сотрудники. На этой стадии зарождается напряженность во взаимоотношениях, эмоциональные переживания характеризуются повышенной тревожностью;

б) осознание конфликтной ситуации связано с восприятием реальности как конфликтной, с пониманием необходимости принятия решений к действию. На этой стадии в поведении членов коллектива проявляется раздражительность, неприязнь, агрессивность и неравновесие. Как показывает практика, конфликтная ситуация возникает в тех случаях, когда, по мнению работника, руководителем создается обстановка, в которой не могут быть удовлетворены конкретные потребности и попытки подчиненного. Чаще всего конфликтная ситуация создается в условиях несовместимости способностей, мотивов и целей деятельности отдельных работников;

в) конфликтное взаимодействие - наиболее острая и эмоционально напряженная стадия конфликта. Эмоциональный фон протекания конфликта на этой стадии обостряется во много раз;

г) разрешение конфликта может и должно начинаться, минуя конфликтное взаимодействие путем устранения объективных причин конфликтной ситуации (переговоры, коллективное обсуждение, посредничество);

д) послеконфликтная стадия характеризуется глубокими переживаниями сторон. На этой стадии происходит коррекция их самооценок, притязаний и отношений. Факты, полученные в исследованиях американского психолога Л. Уолтера, показывают, что именно на послеконфликтной стадии, когда участники конфликта готовы к позитивным изменениям, можно проводить определение перспектив дальнейшего развития взаимоотношений.

На каждой из стадий внутриколлективные конфликты представляют собой в прямом смысле экономическую проблему, поскольку уровень конфликтности существенно влияет на большое количество производственных показателей. Потери рабочего времени от конфликтов и послеконфликтная переживаний составляют около 15% от общего фонда рабочего времени, а производительность труда в послеконфликтные периоды снижается до 20%. Практика антикризисного управления показывает, что при одинаковых технических и экономических условиях, но разному социально-психологическому состоянию результаты хозяйственной деятельности могут колебаться в пропорции 1:3. Поэтому сегодня

перед менеджерами предприятий встает задача внедрения креативных технологий в практику управления конфликтной ситуацией [6].

Методы и итоги заключения инцидентов отображают способности и пути корпоративного становления, дают возможность осуждать о жизнеспособности фирмы. Инцидент, как обязательный предмет жизнедеятельности коллектива, имеет возможность быть конструктивным (позитивным, деловым) и деструктивным (негативным, разрушительным).

Конструктивная конфликтность одевает лестный нрав: она пропадает, как лишь только пропадает вещь спора, принимается решение неувязка или же задачка, вызвавших конфликта суждений и воззрений.

Но инцидент имеет возможность и отрицательно воздействовать на отношения меж сотрудниками и замедлять становление коллектива. Итогом инцидента в коллективе имеют все шансы замерзнуть понижение производительности, неудовлетворенность трудом, понижение мотивации, настроения, наращивание текучести сотрудников, смещение в худшую сторону общественного взаимодействия, несоблюдение коммуникаций, наращивание роли неформальных групп и что аналогичное.

Когда человек располагается в конфликтной истории, для больше действенного заключения трудности нужно избрать конкретный манера поведения, свойственный как раз ей, беря во внимание при данном манера иных людей, а еще природу самого инцидента.

В зависимости от подобию, формы, значимости для человека самого инцидента, от собственных личных статусно-ролевых позиций, персональных индивидуальностей или же резервов (как психических, например и материально-физических), любой член конфликтной истории избирает, что или же другой образ поведения. К огорчению, в реальной жизни основная масса из нас данный выбор воплотит в жизнь безотчетно. В обстановках, когда оппонент больше искусным или же психологически посильнее, выбор на подобию поведения напрашивается оппонентом, он начинает манипулировать собственным врагом и этим образом добивается тех целей, которые становил перед собой.

Еще один распространенный вариант выбора типа поведения - это наши привычки и стереотипы. Если человек несколько раз добивалась желаемого результата в конфликтной ситуации определенным образом, она начинает переносить этот вариант поведения на все другие конфликтные ситуации. Причем, согласно законам психологической защиты, она вытесняет из своего сознания все свои неудачи и продолжает стереотипно реагировать даже в тех ситуациях, где этот тип поведения задает всем только вред.

Следует учитывать, что объективный уровень конфликта и его восприятие должны быть адекватными состоянию дел, иначе могут возникать:

- Псевдоконфликты (реально не существующие конфликты)
- Переоценка или недооценка значимости конфликта;
- Неприятие, игнорирование существующего конфликта.

Исследование конфликта и поиск его причин - это следующая важная стадия управления конфликтом в организации. Любым практическим действиям предшествует анализ конфликтной ситуации, который предполагает[11, 137]:

а) выявление сущности противоречий, определение не только сути, но и причин, которые нередко маскируются участниками конфликта;

б) решения узлов конфликтной ситуации и проведения своего времени на работы относительно возможных путей ее устранения;

в) выяснение интересов и целей участников конфликта, их позиций (цели могут быть не противоречивыми, но толковаться по-разному)

г) определить, конфликт связан с чертами личного характера или с решением коллективных задач или выполнением обязанностей;

д) осуществить оценку возможных результатов и последствий противодействия и поиск альтернативных вариантов достижения цели;

е) найти места пересечения общих целей и интересов конфликтующих сторон.

Процесс развития конфликта представлен на рис. 6.



Рис. 6 – Процесс развития конфликта

Выводы первого раздела

В первом разделе данной работы рассмотрены понятие конфликта, его функции классификация, структура конфликта, его причины.

Понятие конфликта можно рассматривать как с положительной, так и с отрицательной позиций. Конфликт является естественным проявлением социальных отношений между людьми. Учитывая человеческий фактор, можно смело заявить, что жизнь без конфликтов невозможна.

Конфликт рассматривается как острый способ разрешения противоречий в процессе социального взаимодействия.

Основу конфликтных ситуаций представляет столкновение интересов. Предпосылки инцидентов имеют все шансы одевать личностный, организационно-управленческие, беспристрастный и социально-психологические нрав.

Составляющие структуры инцидента, возможно, поделить на:

- личные - (психологические, психофизиологические, этические и поведенческие черты);

- внеличностные (объективные) - объект, члены инцидента как прямые, например и косвенные, микро- и макросреда.

Ключевыми шагами инцидента считаются предконфликтная, конфликтная и послеконфликтная стадии.

Определение стратегии разрешения определенного инцидента связано с избранием метода поступков, равнозначного манере конфликтного поведения.

В первом разделе были рассмотрены стили поведения во время инцидента: компромисс, уклонение, сотрудничество, адаптацию, конфронтация.

Дабы предотвратить инцидент целенаправленно применить способы прогнозирования и профилактики.

РАЗДЕЛ 2 АНАЛИЗ КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЙ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «СЕВЕРНЫЕ ПЕРЕПРАВЫ»

2.1 Общая характеристика организации ООО «Северные переправы»

Основной вид деятельности – деятельность внутреннего транспорта.

Дополнительные виды деятельности - сдача внаем собственного нежилого недвижимого имущества.

ООО «Северные переправы» осуществляет свою деятельность на основе полного хозяйственного расчета и самофинансирования.

ООО «Северные переправы» самостоятельно осуществляет свою деятельность в соответствии с "Федеральным законом о предприятиях и предпринимательских деятельности", с другими, действующими на территории Российской Федерации, законодательными и нормативными актами и принятым Уставом предприятия.

ООО «Северные переправы» - самостоятельный хозяйствующий субъект с правами юридического лица с обособленным имуществом, которое ведет самостоятельный баланс, расчетный и другие счета в банках Российской Федерации.

Руководство ООО «Северные переправы», в первую очередь, обращают внимание на качество работы, понимая, что эффективное, быстрое и точное исполнение взятых обязательств дает внимание развивать бизнес на должном уровне, удовлетворять желания партнеров. Компания заинтересована в длительных деловых отношениях со своими партнерами, а также в желании показать пути полного, комплексного решения всех задач в области современных информационных технологий.

Производственная структура и структура управления построены по линейно-функциональному принципу. Структура управления ООО «Северные переправы» представлена на рисунке 7.

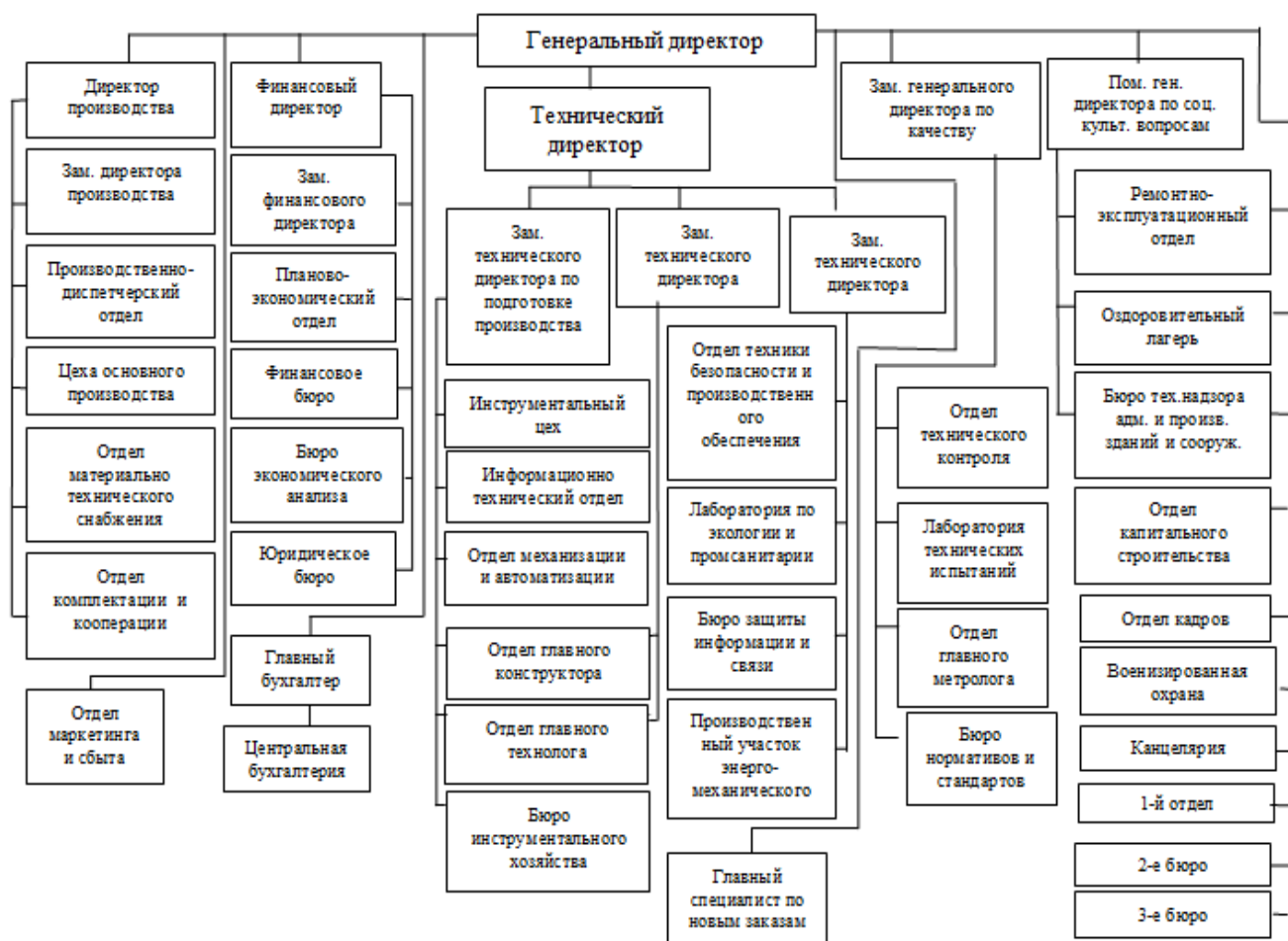


Рис. 7 - Структура управления ООО «Северные переправы»

Генеральный директор осуществляет общее руководство производственным процессом и принятием решений по всем вопросам, которые связаны с его обеспечением. Между его заместителями разделено управление отдельными направлениями. Так, финансовый директор занимается регулированием финансовой деятельности организации, взаимовыгодным сотрудничеством с налоговыми и финансовыми органами, банками, ведением бухгалтерского учета; коммерческий директор занимается техническим обеспечением рейсов, юридическим обеспечением бесперебойной работы ООО «Северные переправы», организацией работы в транзитном складе, собственно взаимоотношениями с клиентами контрагентами.

Во главе каждого структурного подразделения находится руководитель, который наделен всеми полномочиями, осуществляющий единоличное руководство

подчиненными ему работниками. Функциональные подразделения ООО «Северные переправы»:

- 1) бухгалтерия;
- 2) отдел по работе с персоналом;
- 3) отдел кадров;
- 4) отдел продаж;
- 5) отдел по планированию сети;
- 6) отдел маркетинга;
- 7) транспортный отдел;
- 8) отдел по работе с клиентами;
- 9) конструкторский отдел;
- 10) call-центр;
- 11) отдел охраны.

Следует отметить, что свободные средства позволяют увеличить объем и вид предоставляемых услуг. В настоящее время предприятие занимает экономически-стабильное положение. Однако, уровень услуг и набор оказываемых услуг переживают спад. Таким образом, уровень достигнутых успехов не позволит предприятию выжить в коммерческой борьбе на рынке перевозок.

Эти соображения и послужили отправной точкой для принятия решения о диверсификации предприятия.

Отдел маркетинга и сбыта провел исследование, результаты которого выявили направления диверсификации:

- расширение спектра услуг клиентам рынка;
- используя отработанную технологию оказания услуг по грузоперевозкам материальную базу, а также сложившиеся партнерские связи с многими регионами России и коммерческими структурами расширенный спектр перевозок.

На предприятии с 17.03.2015 года действуют Правила внутреннего трудового распорядка. Которые установлены для регулирования трудовых отношений в соответствии с трудовым законодательством РФ, законодательством об охране

труда и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права.

Правила внутреннего трудового распорядка определяют:

- внутренний трудовой распорядок для плавсостава и береговых служб предприятия;
- порядок приема и увольнения работников;
- основные права и обязанности работников администрации:

Режим рабочего времени и его использования;

Меры поощрения за успехи в работе и ответственность за нарушение трудовой дисциплины.

В компании часто возникают конфликты.

Часто водители недовольны большой или наоборот слишком маленькой загруженностью. Выходит, что менеджерам компании нужно планировать маршрут водителей более точно и устранять причины конфликтов. Поскольку менеджеры являются посредниками между руководством и работниками, то менеджеру приходится часто выслушивать от работников жалобы по поводу низкой заработной платы, по поводу неудобного графика и т.д. Другими словами, частыми становятся и конфликты по горизонтали – между работниками одного отдела, по вертикали - между менеджером и водителями.

Менеджеры ООО «Северные переправы» имеют целью предотвратить появление конфликтов, поскольку успех компании зависит от стабильности в коллективе.

Руководство ООО «Северные переправы», отмечает, то возникающие конфликты в трудовом коллективе и в общении с клиентами могут подорвать престиж компании и следование целям организации.

Главными причинами конфликтов в ООО «Северные переправы» продолжают быть высокие амбиции некоторых работников, неправильная организация труда, несправедливое распределение поощрений в коллективе, в том числе материальных. Сами менеджеры компании признают, что применяют в своей практике лишь незначительную часть способов управления конфликтами. Так, непосредственные

конфликты с руководителем возникают в своем большинстве в двух случаях: из-за невыполнения его прямых требований, а также из-за несовместимости мнений. Менеджеры применяют следующие способы решения конфликтной ситуации:

- поиск альтернативы при принятии решения;
- доступное разъяснение требований к работе;
- доброжелательность в общении.

В случае возникновения конфликтов в коллективе между работниками, менеджеры используют следующие способы:

- усиление самоконтроля;
- повторное ознакомление с правовыми нормами, с правилами внутреннего распорядка;
- определение «общего знаменателя» - компромисса;
- доступность в изложении информации.

Таким типом, в следующем параграфе попробуем проанализировать процесс управления конфликтами в организации ООО «Северные переправы» и дать ему надлежащую оценку.

2.2 Конфликты в ООО «Северные переправы»

Для анализа управления инцидентами в ООО «Северные переправы», в коллективе было проведено изучение. Цель исследования - проанализировать виды возникновения конфликтных ситуаций и разработать рекомендации по управлению конфликтами.

Форма поведения персонала ООО «Северные переправы» в конфликтной ситуации разработана посредством теста К. Томаса[12, 331], который представлен в приложении А.

Тест определяет определенную тактику поведения во время конфликта. Из тридцати вопросов необходимо выбрать суждение, которое является типичным для

человека, проходящего тест. Работники ООО «Северные переправы», - шестнадцать человек прошли данный тест, среди них:

- выбирают сотрудничество – 3 чел.;
- тактику соперничества избрали 9 чел.;
- тактику компромисса – 4 чел.;
- готовы приспособиться 3 чел.;
- избежит компромисса – 1 чел.

Представим результаты проведенного теста в виде диаграммы



Рис. 8 - Результаты проведенного теста К. Томаса среди работников ООО «Северные переправы».

Таким образом, анализируя результаты проведенного теста, можем сделать выводы о том, что в случае наступления конфликта значительная часть работников не могут выйти победителями. Конфликты в коллективе часто решаются посредством компромисса, однако позиция сотрудничества используется коллективом редко.

Рассмотрен конфликт, который периодически наступает между главным бухгалтером и бухгалтером. Конфликт № 1. Такой конфликт разгорается в том случае, если кассир ООО «Северные переправы» уходит на сессию, перекладывает на бухгалтера, мотивируя это тем, собственно что бухгалтер должен исполнять разовые задания босса. Бухгалтер в собственную очередь, что данные поручения уже больше двух лет стали регулярными и отказывается от выполнения работы кассира без доплаты. Главный бухгалтер ссылается в своей аргументации на должностную инструкцию, угрожает лишением премии. Бухгалтер приступает к выполнению работы кассира, занимает позицию приспособленному, поскольку не желает лишиться премии. Таким образом, бухгалтер выполняет работу кассира, хотя не согласна с таким решением, однако идет на уступки, чтобы в результате не пострадать материально.

Конфликт № 2. У главного инженера возник конфликт с инженером предприятия, поскольку второй, не предупредил о возможности нарушения срока подготовки нового плана-проекта в случае нехватки транспорта. Инженер считает причины невыполнения задания в срок уважительными. Главный инженер в корне не согласен, поскольку все вопросы подготовки нового плана-проекта обговаривались заранее на отдельном совещании, на котором были просчитаны все нюансы. Однако главный инженер, имея большой опыт работы в данной отрасли, не стал развивать конфликт, доходчиво изложил свое виденье данной проблемы, предложил инженеру свой вариант дальнейшей работы в отсутствии необходимого транспорта. Речь в данном разрешении конфликта идет о сотрудничестве.

Конфликт № 3. Следующий конфликт произошел в call-центре между операторами и начальником отдела. Операторы, которые работают в первую смену с 8:00 до 20:00 не могут беспрепятственно возвращаться домой, поскольку в это время суток рабочий автобус уже не ходит. График работы водителя, который закреплен за данным отделом – с 8:00 до 17:00. Начальник отдела длительное время не реагировал на просьбы решить вопрос, пока не произошел несчастный случай. Одну из работниц call-центра на остановке поздно вечером обокрали. После происшедшего начальник отдела решил выполнить просьбу операторов, так как

позднее возвращение работниц домой влечет за собой наступление трагических последствий. Начальник отдела взял на работу еще одного водителя, и теперь водители предприятия работают в две смены. Другими словами, начальник отдела пошел на компромисс.

Конфликт № 4. В отделе информации, на больничный ушли два работника. В отделе накопилось много работы, которая ограничена сроками выполнения. Начальник отдела предлагает работника из отдела бухгалтерии выполнить накопившуюся работу в выходной день за предоставление в последствии оплачиваемого выходного дня. Начальник отдела информации мотивирует свое предложение необходимостью экономии фонда заработной платы и невозможностью в связи с этим оплатить выход на работу в выходной день. Однако работники бухгалтерии согласны помочь только в случае оплаты выхода на работу в выходной день в двойном размере, как собственно и предусмотрено Трудовым кодексом. Работники бухгалтерии категоричны в своих высказываниях. Начальник отдела соглашается на условия работников бухгалтерии, соглашается оплатить им выход на работу в выходной день в двойном размере, и таким образом соглашается на компромисс.

Анализируя рассмотренные конфликтные ситуации можно сделать выводы о том, что компромисс и приспособление - главные стили разрешения конфликтов. Это положительный результат, поскольку каждая организация в своей деятельности должна стремиться именно к таким способам разрешения конфликтных ситуаций.

Главной особенностью трудностей в коллективе является, то что они не могут вести себя рационально при возникновении конфликта.

Для того, чтобы узнать, насколько рационально могут вести себя люди при возникновении конфликта в коллективе ООО «Северные переправы», был проведен тест[13, 331], который представлен в приложении Б.

Стили поведения представлены в одиннадцати позициях, которые происходили в коллективе.

Эти стили нужно было оценить по 5-тибальной шкале таким образом:

5 – если такого стиля не бывает;

1 – если такое поведение характерно для коллектива

Ниже приведен рисунок результатов теста.

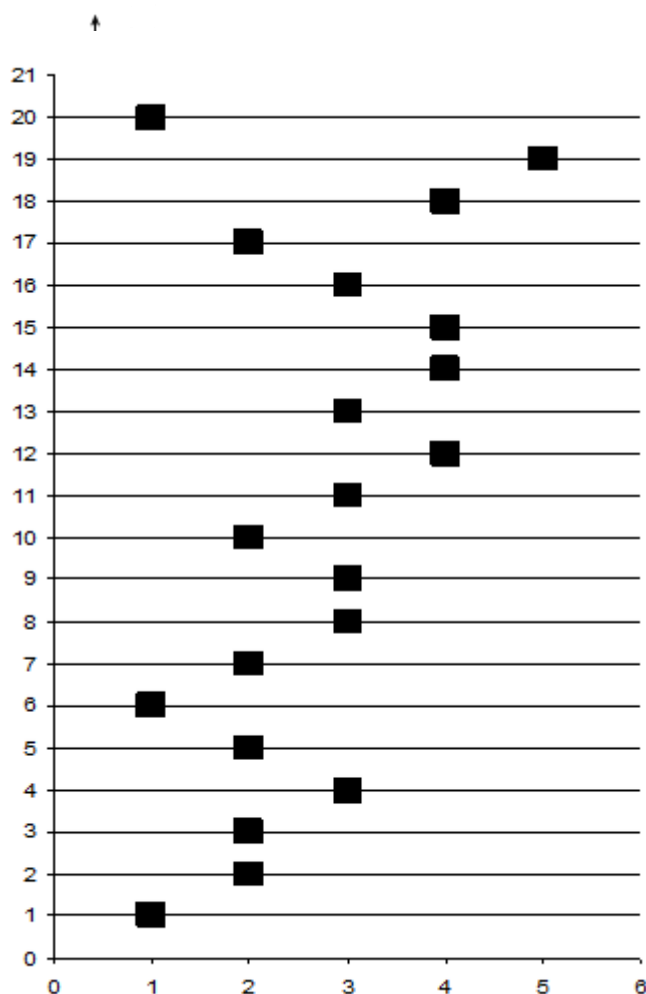


Рис. 9 - Рациональность поведения в инциденте сотрудников ООО «Северные переправы», итоги испытания

Итоги испытания обосновали, собственно, что не правильно ведут себя при появлении конфликтных обстановок – доминирует преобладает аномалия влево от среднего показателя в 3 балла доминирует. Нерациональность, прежде всего у сотрудников проявляется в излишней эмоциональности.

Для определения уровня самооценки, которая имеет свое влияние в конфликтной ситуации был проведен тест, результаты которого представлены в приложении В. Его результаты представлены на рис. 6.

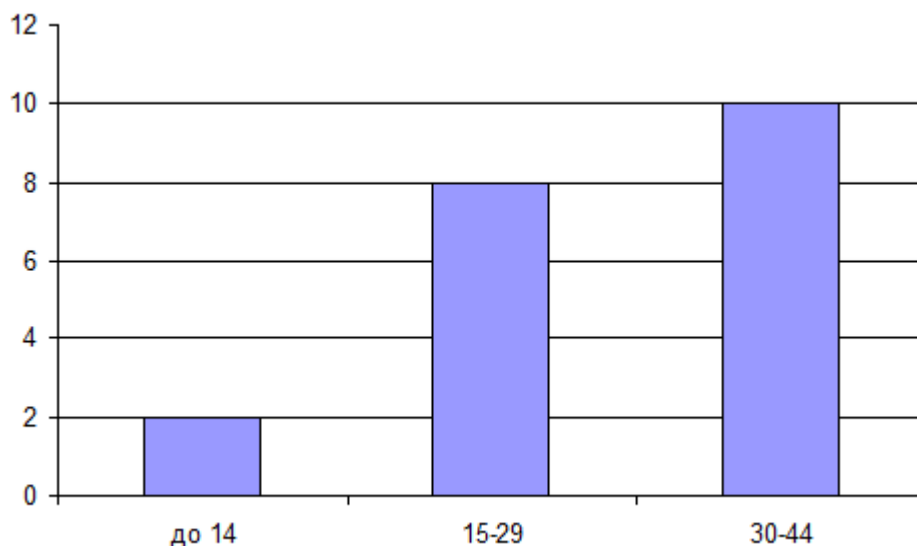


Рис. 10 - Результаты тестирования работников ООО «Северные переправы» на самооценку конфликтности

По итогам проведённого теста можно сделать следующий вывод:

принципиальны, находящие повод для ссоры - 2 чел.;

чувствительны, вспыльчивы, те, которые стоят на своем - 8 чел.;

неконфликтные, избегают склоков - 10 чел.

Таким образом, подведем общий итог исследования в ООО «Северные переправы». Причинами конфликтов в коллективе ООО «Северные переправы», стали следующие обстоятельства:

- стремление сотрудников быть «первым», доказать свое мнение;
- несоответствующая самооценка;
- педантизм и консерватизм мышления;
- вспыльчивость, эмоциональность, раздражительность, гневливость
- неоправданная прямолинейность;

Обычно конфликт невозможно скрыть, поскольку он влияет и на работоспособность, и на общее настроение в коллективе.

Причины возникновения конфликтов были исследованы, перечислены и приведены в таблице 1.

Таблица 1 - Исследование причин конфликтов в ООО «Северные переправы»

Перечень конфликтных ситуаций	Тип конфликта	Модели поведения в конфликтной ситуации	Причина конфликта
Конфликт №1	Межличностный	Приспособление	Недостаточная мотивация
Конфликт № 2	Межличностный	Сотрудничество	Ограниченность ресурсов
Конфликт № 3	Между личностью и группой	Компромисс	Ограниченность ресурсов
Конфликт № 4	Между личностью и группой	Компромисс	Недостаток персонала, недостаточная мотивация.

Для выявления оснований появления инцидентов было проведено анкетирование между служащих. Итоги анкетирования представлены в приложении Г.

В анкетировании обрели роль восемнадцать человек, 3 из них руководители. По итогам проделанного изучения, возможно, придти к выводу о том, собственно, что ООО «Северные переправы» трудятся неконфликтные люди, а сами конфликтные истории исключительные случаи в организации. Образующиеся инциденты – это горизонтальные инциденты, т.е. руководители в большинстве случаев довольны работой подчиненных. В случае если инцидент появляется меж управляющим и подчиненным – в этом случае предпосылкой почаще всего случается недоступность информации по некому рабочему вопросу у начальника.

В ведущем инциденты происходят не по причине собственной неприязни, а по причине недостатка ресурсов, по трудящимся задачам.

Со текстов сотрудников ООО «Северные переправы», инциденты в большинстве собственном появляются стихийно и связаны не с личностными отношениями изнутри коллектива, а по причине производственных вопросов.

2.3 Решение конфликтов в ООО «Северные переправы»

Стабильность группы и благоприятный социально-психологический климат обеспечивают ООО «Северные переправы» сведение конфликтных ситуаций к минимуму, этому способствуют следующие факторы:

- численность группы;
- наличие в коллективе специалистов разных уровней профессионального мастерства;
- время совместной трудовой деятельности;
- официальный руководитель - лидер во всем. Пребывание неформальных лидеров в оппозиции к формальному руководству ухудшает климат в коллективе, порождает конфликты.
- возрастная и половая структура группы. На эмоциональную жизнь коллектива положительно влияет наличие в нем мужчин и женщин - разнополые группы стабильные.
- автономность, степень изолированности группы. Изолированность негативно влияет на сплоченность группы;
- психологическая совместимость членов группы. Групповая совместимость является социально-психологическим показателем сплоченности группы, обеспечивает бесконфликтное общение.

Наиболее всераспространенными способами разрешения инцидентов ООО «Северные переправы» считаются:

- перемена притязаний одной из сторон, когда оппонент идет на конкретные уступки. Временами обе стороны дают согласие на компромисс в связи с истощением ресурсов, вмешательством управления или же менеджера;
- уничтожение оснований инцидента, преодоление вида «врага»;

- борение, которая учитывает победу одной из сторон;
- консенсус. Нередко конфликтующие стороны быстро ограничивают способности заключения инцидента методом консенсуса.

Нередко, заключение инцидента в ООО «Северные переправы» имеет место быть в облике преодоления конфликтной истории (урегулирование инцидента - выделяется от заключения тем, собственно, что в устранении противоречий меж конфликтантами принимает участие 3-я сторона – начальник или же менеджер); или же затухания конфликта (когда временно остановка сопротивления, инцидент покупает сокрытую форму). Затухание инцидента случается за это время, когда понижается задача или же истощаются ресурсы. В ООО «Северные переправы» были случаи, когда инцидент перерастал в иной инцидент (когда в отношениях сторон появляется свежее, больше важное противоречие).

В том случае, если инцидент устранялся, то, как правило, это проявлялось в том, собственно, что 1 сторона получала победу, иная отрешалась от посягательств на объект, вызвавший инцидент или же стороны приходили к согласию на совместное его внедрение.

В то же время в ООО «Северные переправы» не нередко, но все же происходят томные затяжные инциденты. Их предпосылки состоят в надлежащем:

- нехорошая исполнительская дисциплина (персонал не понимает, собственно, что возможно, а чего нельзя);
- недостающая компетентная профессионализм части персонала;
- в минувшем, неудобный морально-психологический климат (неудовлетворенность сотрудниками; итогам собственного труда; нравом отношений с сослуживцами и руководством);
- присутствие микрогрупп и неформальных фаворитов с отрицательной тенденцией.

Не считая такого, на возникновение очагов напряженности в коллективе воздействуют несправедливое рассредотачивание преимуществ, ощущение зависти у сотрудников друг к другу и превышение возможностей руководителями.

В качестве предпосылки появления инцидентов была еще названа борьба за место, но по оценке членов она не имеет большого значения.

Менеджеры ООО «Северные переправы» работали над анализом и предотвращением появлений тяжелых, затяжных конфликтов и пришли к следующим выводам. В работе в коллективе важно учитывать социокультурную среду. В жизни часто встречаются люди, привыкшие «сбрасывать» собственную неудовлетворенность на окружающих людей. Так, если кто-то обидел работника утром в транспорте, то будучи раздражительным он вымещает свое зло на своих коллегах. Как правило, женщины конфликтуют открыто и не задерживают в себе негативные эмоции. При этом они легче и быстрее успокаиваются. Что касается мужчин, то они не терпят, если затрагивают их права, связанные с содержанием и условиями трудовой деятельности. Они начинают конфликтовать, если не реализуются их карьерные устремления или им приходится длительное время подчиняться в неприемлемой для них форме. Мужчины раздражаются, если на работе есть несоответствия трудовых прав и обязанностей, а также непродуманная организация труда. Перегрузка мужчины переживают также трудно, как и женщины, однако они, как правило, склонны долго держать в себе негативные эмоции и снаружи их не проявлять. Для молодых сотрудников характерен определенный максимализм в отношениях, нетерпимость к недостаткам других, неумение задумываться о возможных последствиях конфликтов. Причем необходимо отметить, что с увеличением возраста человека уменьшается количество конфликтов, связанных с проблемами в отношениях с коллегами и растет число конфликтов, вызываемых противоречиями в содержании и организации труда. Менеджерами отмечены некоторые ошибки руководства, в т.ч. со стороны нарушения принципов управления, деструктивность коммуникаций, низкая профессиональная подготовка руководителя.

Менеджерами ООО «Северные переправы» отметили и такой фактор возникновения конфликта в организации как увольнение. Более значительное воздействие на составление изнутри организации конфликтной истории проделывают процедуры увольнения (сокращения) и перевода на неполную

занятость служащих. Истинные мотивы и предпосылки причины, на которые ссылается работник при увольнении по личной инициативе имеют все шансы значимо выделяться. В то же время, работники больше трепетно относятся к выполнению собственных обязательств, когда они понимают собственную значимость в процессе заслуги конечного итога. Необходимым моментом профилактики инцидентов в коллективе есть: умение видеть лестные стороны, смягчать неминуемые интенсивные истории, терпимость к сложным чертам нрава.

Хорошим стабилизирующим фактором могут служить и положительные традиции в коллективе ООО «Северные переправы». Возможно, с полной уверенностью признать, собственно, что в организации разработаны твердые критерии работы, наличествуют ясные должностные памятки, устанавливающие совокупность обязательств сотрудников, внятно определяющие роль всякого в общегрупповой работе; персонал соответствует профессии и собственной роли в организации.

Неблагоприятный психический климат в коллективе зачастую работает предпосылкой понижения производительности труда, не говоря уже о стрессах, психологических срывах и неконструктивном поведении сотрудников.

Надо припоминать: предупредить инцидент, то есть заблаговременно убрать порождающие его моменты, или же вовремя приготовиться подготовиться к нему и, означает, верно, избрать стратегию поведения значительно, чем какого-либо другого, чем его позволять.

В ООО «Северные переправы» ведутся различные события, во что количестве коллективные, которые снимают психологическое усилие, содействуют психологической разрядке, вызывают положительные ощущения обоюдной симпатии, и этим образом, делают нравственно-психологическую атмосферу в организации, затрудняющую появление инцидентов. Это демонстрации, годовщины, всевозможные формы проведения членами трудовых обществ общего развлечений.

Выводы второго раздела

Во втором разделе были проанализированы виды возникновения конфликтных ситуаций в ООО «Северные переправы» и разработаны рекомендации по управлению конфликтами.

На основании проведенных исследований мы пришли к следующим выводам: конфликты в коллективе часто решаются посредством компромисса или приспособления, однако позиция сотрудничества используется коллективом достаточно редко. При возникновении конфликта сотрудники ООО «Северные переправы» не могут вести себя рационально, поскольку проявляют излишнюю эмоциональность.

Основные причины конфликтов в коллективе ООО «Северные переправы»: завышенная самооценка, излишняя эмоциональность, раздражительность, завышенные амбиции, из-за нехватки ресурсов.

ГЛАВА 3 ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ КОНФЛИКТОВ В ООО «СЕВЕРНЫЕ ПЕРЕПРАВЫ»

3.1 Конструктивное управление конфликтами путем стратегии вмешательства

Если на предприятии возник конфликт, то вся сложность управления состоит в следующем: во-первых, в обострение проблемы, сравнительно со стационарным режимом работы, во-вторых, в возникновении новых задач, свойственных развитию предприятия.

Именно в таких условиях руководителю необходимо проявить весь опыт и мудрость. Роль руководителя, часто, это роль арбитра, который с максимальной долей справедливости должен разрешить спор. Он не имеет права не отреагировать на конфликт, и уже тем более проигнорировать его. Именно руководитель организывает встречи оппонентов, настроит диалог, направит дискуссию в правильном направлении. В то же время руководитель может оценить события неверно или скоропостижно, либо же может проигнорировать мнение отдельно взятого работника. Выход из этого тупика можно найти в подходе к анализу конфликта с позиций теории организации. Руководитель должен проанализировать ситуацию с позиции отношений между организационными единицами. При решении конфликта руководитель обязан быть последовательным и провести стратегию вмешательства как можно более аккуратно и тактично[13, 132], схема вмешательства представлена на рис. 11.

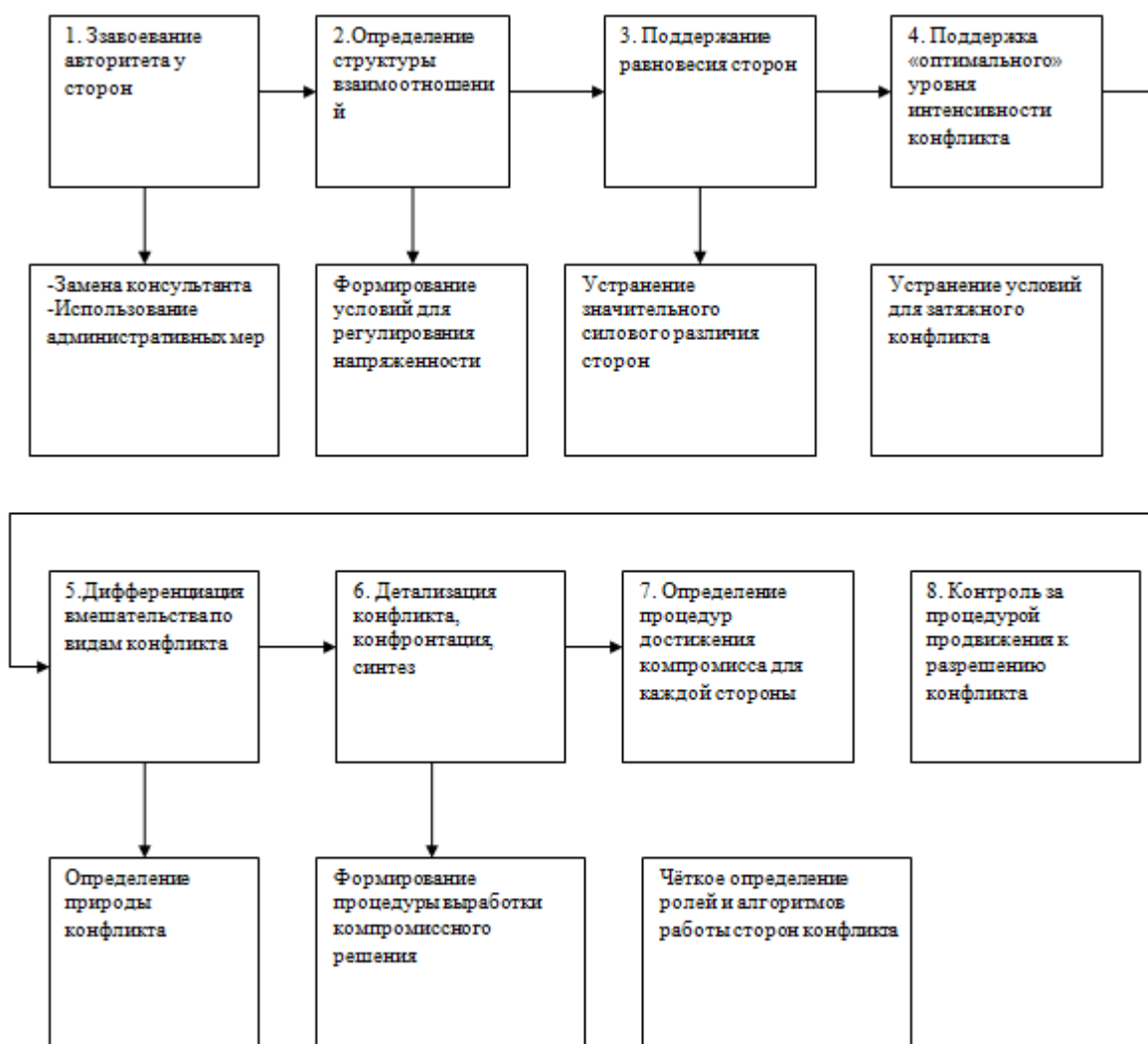


Рис. 11 Схема вмешательства

Эффективное вмешательство может осуществлять как руководитель, так и менеджер. Главными принципиальными положениями при проведении стратегии вмешательства являются, прежде всего, следующие положения:

- определить взаимоотношения участников конфликта. Так, руководитель должен отметить для себя кто из сторон является негласным лидером, понять в чем корень проблемы спора, существует ли соперничество между оппонентами. Важно услышать позицию обеих сторон;

- завоевание авторитета у сторон. На самом деле наличие авторитета у руководителя имеет одну из самых главных прерогатив в случае вмешательства в конфликт, поскольку и мнение такого руководителя является авторитетным;

- поддерживать «оптимальный» уровень интенсивного конфликта, речь идет о том, что если уровень будет «низким», то руководитель или менеджер не смогут повлиять на его прекращение, и наоборот – если будет «высокая» интенсивность конфликта, то и конфликт произойти вряд ли сможет;

- человек, который вмешивается в конфликт с целью его урегулирования, будь то руководитель или менеджер, должен понимать, что в споре необходимо поддерживать равновесие сторон. Важно сохранить силовой баланс и активность;

- рассматривать конфликт нужно с позиции дифференциации, т.е. разделять их. Поскольку, конфликты могут быть личностные, деловые, силовые и т.д., то и вмешательство в них должно протекать в русле учета вида конфликта;

- существенный анализ, выбор решения, принятие компромисса. Отличным результатом будет разъяснение сторонам перспектив конфликта в случае непринятия компромисса, в случае продолжения конфронтации.

Следует объяснить сторонам, что достижение компромисса выгодно обеим сторонам, поскольку достижение мира позволит работать в позитивной обстановке. Методы эффективного вмешательства в конфликт представлены в табл. 2.

Таблица 2 - Методы эффективного вмешательства в конфликт по этапам его анализа

Аспект отношений	Экспертный метод
Завоевание авторитета у сторон	Проявление, демонстрация независимости, разъяснение своих намерений
Определение структуры взаимоотношений сторон	Понимание внутренней структуры, структурирование взаимоотношений между центральной властью и участниками конфликта
Поддержание "оптимального" уровня интенсивности конфликта	Определение последствий затяжных конфликтов, исследование готовности сторон осуществлять изменения
Дифференциация вмешательства по видам конфликта	Выбор вмешательств, соответствующих данной классификации
Детализация конфликта, конфронтация, синтез	Поэтапное рассмотрение конфликта, конфронтация и исследование безвыходных ситуаций для дальнейшей детализации
Определение процедур достижения компромисса для каждой стороны	Рекомендация четких и ясных процедур, прекращение циклично повторяющихся обсуждений

Проанализируем работу алгоритма на примере конфликта в организации № 1, приведенного ранее. На данном примере мы смогли убедиться, что в конфликтной ситуации, не было четко определенных регламентов работы сотрудников. Разрешить конфликтно ситуацию можно следующим образом

Для решения текущей ситуации алгоритм разрешения конфликта можно представить в виде таблицы.

Таблица 3 - предлагаемый алгоритм разрешения конфликта в ООО «Северные переправы»

1 блок: выявление конфликтной ситуации: Нет четкой регламентации деятельности сотрудников	Конфронтация между сотрудниками	Выявление природы конфликта
2 блок: решение конфликтной ситуации путем анализа сложившейся ситуации	Введен жесткий контроль за всеми выполнениями	Разработка графика документооборота внутри организации, между отделами, четко указаны ответственные за выполнение каждого пункта
3 блок: результат и оценка	Анализ ошибок	Обобщение полученного знания и опыта

Другими словами, вышеуказанный алгоритм действий служит важным подходом руководства в случае кризисного режима развития и позволяет приобрести в организации такое важное свойство коммерческой организации в условиях рынка как выживаемость. Кроме того, руководитель может выбрать и другие возможные варианты вмешательств в конфликтные ситуации внутри организации.

3.2 Профилактика конфликтных ситуаций в ООО «Северные переправы»

Профилактика инцидентов в ООО «Северные переправы» заключается в такой организации жизнедеятельности субъектов общественного взаимодействия, которая ликвидирует или же объединяет, сводит к минимальному количеству возможность появления инцидентов меж ними.

Предупреждением инцидентов в ООО «Северные переправы» является профилактика и недопущение. Всем ведомо, собственно, что предотвратить проще, чем затем решить образовавшийся инцидент. Другими текстами профилактика инцидентов содержит собственной задачей перевести на минимальное количество возможность их появления. Нужно сделать эти обстоятельства взаимоотношений в коллективе ООО «Северные переправы», при коих противоречия появлялись бы как возможно пореже. Предупредив конфликтную историю в последующем понадобится меньше расходов, времени и сил на ее позволение.

Профилактикой инцидентов в коллективе ООО «Северные переправы» промышленяют знатоки специалисты по психологии и менеджеры. Профилактика проводится в этих инструкциях:

- во-первых, распределение материальных благ в ООО «Северные переправы» ведётся путем внедрения системы бонусов, которая не зависит от системы оплаты труда. Таким образом, сотрудники ООО «Северные переправы» имеют стимул получить больше доход в случае бесконфликтной старательной работоспособности в течении месяца. Такая политика выгодна как работникам организации, так и руководству, поскольку предприятие получает положительные результаты в виде прибыли;

- во-вторых, менеджеры предприятия следят за тем, чтобы предконфликтные ситуации не развивались, были приостановлены еще на своем первоначальном этапе. Полностью устранить конфликтные ситуации нереально, поскольку следует учитывать, так называемый, человеческий фактор, однако минимизировать их количество возможно. К условиям, которые помогут предотвратить конфликты, в том числе относятся:

1) существование нормативно-правовых процедур разрешения пред конфликтными ситуациями;

2) благоприятные условия жизнедеятельности – комната для отдыха или приема пищи, озеленение коридоров и кабинетов, хорошее освещение, вентиляция и т.д.

- в-третьих, оптимизация организационно-управленческих условий: адекватная оценка результатов деятельности коллектива или отдельно взятого работника, принятие оправданных решений по рабочим вопросам, правильны подбор персонала

- в-четвертых, работа над устранением личностных неприязней в коллективе;

- в-пятых, удаление общественных и психических преград в жизнедеятельности организации.

В РФ обстановка такая, собственно что все важные вопросы регулировки труда принимают решение на локальном уровне, а например как профсоюзы есть в довольно мелкие доли организации, то выходит, собственно что способности представлять и отстаивать интересы сотрудников в предоставленной организации в значимой степени затрудняются [14, 232]. Неблагоприятной направленностью становления трудовых отношений считается распространение необычной, неуравновешенной занятости, тем более, например именуемого наемного труда. Данная мера разрешает нанимателям избегать запросы профсоюзов и максимально уменьшать издержки на плату труда. В целом распространение подобной практики быстро понижает социальную безопасность рабочих в сфере трудовых отношений и в одно и тоже время готовит наименее действенной борьбу за соблюдение социально-трудовых прав.

Отметим стратегии заключения инцидентов в ООО «Северные переправы»:

- разъединение – происходит за это время, когда инцидент не принимается решение, и зачастую, не исчерпывается, а завершается или же заканчивается методом остановки взаимодействия, разрывом отношений меж членами инцидента. Разъединение зачастую приводит к постконфликтным результатам и обстановок неудовлетворенности, распадом дела. Разъединение с психической точки зрения плотно связано с неудовлетворенностью как минимальное количество одной из

конфликтующих сторон, с постконфликтными внутриспсихологическими инцидентами, и считается последней мерой;

- силовое давление – возникает за это время, когда, больше слабенькая сторона с поддержкой силы принуждается к подчинению и выполнению притязаний больше крепкой стороны. Ожидается не лишь только использование физиологической силы - это имеют все шансы быть и формы административные, казенные и иные воздействия. Силовое давление или же силовое заключение инцидента стратегически всякий раз малоэффективно, потому что подавлена сторона практически всякий раз остается недовольной заключением инцидента, которое достигается этим методом, а это пихает ее к сокрытому сопротивлению, а иногда и раскрытого путча, для пресечения коих вновь и вновь надо насилие;

- примирение—наступает за это время, когда противоречия и разногласия или же улаживаются умиротворенно, собственно, что имеет возможность происходить как бы «само собой», и это в необходимой мере недолговечно, потому что неувязка и содержание инцидента неистощимой и, в соответствии с этим, считается нерешенной. Или же примирения имеет возможность быть было совершено в итоге переговоров меж членами, которые завершаются принятием в обязательном порядке гармонического, собственно, что организует обе конфликтующие стороны, заключения. Наиболее методом уничтожения конфликтных противоречий считается заключение инцидентов.

При данном менеджеры выделяют абсолютное и неполное позволение инцидентов в организации, в частности, вероятны надлежащие направленности или же варианты заключения инцидентов:

1. Абсолютное заключение инцидента на личном уровне за счет кардинального конфигурации образов конфликтной истории.

2. Выборочное заключение инцидента на беспристрастном уровне за счет переустройства беспристрастной конфликтной истории в направленности сотворения незаинтересованности в конфликтных деяниях.

3. Абсолютное позволение инцидента на беспристрастном уровне за счет переустройства беспристрастной конфликтной истории. К примеру,

пространственное или же общественное разведение сторон, передача им дефицитных ресурсов, недоступность которых привело к инциденту.

4. Выборочное заключение инцидента на личном уровне за счет ограниченного, но необходимого для временного остановки противоречия и конфигурации образов в конфликтной истории.

Лестные отношения взаимоотношения изредка видятся в истории конфронтации. Эскалация инцидента зачастую готовит членов подозрительными. В этом случае нужна роль третьей стороны для розыска заключения, удовлетворяющего обе стороны.

Для профилактики пришествия инцидента в организации пользуют технологию заключения инцидента:

- установление настоящих оснований конфликта;
- установление настоящих и скрытых членов конфликта;
- установление трудности конфликта;
- проведение анализа, степени частоты и темы инцидентов;
- уничтожение конфликтной истории, которая допускает противоречия, накопившиеся имеет настоящую основание конфликта;
- истощение инцидента, обозначает совпадение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта;
- истощение конфликта в случае исчезновения всех компонентов формулы конфликта.

Рассмотрев стратегии выхода из конфликта, предлагаем ООО «Северные переправы» применять на практике стратегию "сотрудничество". Преимущество стратегии в том, что недруги в результате становятся партнерами. Однако сотрудничество – самый сложный стиль, поскольку ему, прежде всего, мешают личностные качества оппонентов. В то же время, такая стратегия самая удачная и эффективная. При сотрудничестве важно удовлетворить требования обеих сторон таким образом, чтобы они не стали препятствием в желаниях друг друга. Если оппоненты видят мирное заключение инцидента, они направляются на уступки.

Впрочем, эта стратегия настоятельно просит от обеих сторон умения приписать собственные заключения, задержать впечатление, послушать. В случае если утерян раз из упомянутых элементов – сотрудничество нельзя.

Для разрешения инцидента в ООО «Северные переправы» стратегию сотрудничества пользуют в надлежащих случаях:

1. Конфликтующие стороны длительное время являются коллегами, у них положительное отношение друг к другу.

2. Надо отыскать сплошное заключение, а компромиссное заключение в предоставленном случае неприемлемо.

3. Оппоненты готовы выслушивать и слышать, выложить запросы собственные, послушать просьбы иного.

4. Важна интеграция точек зрения.

Начальник ООО «Северные переправы» должен при данном сконцентрироваться/сосредоточиться на сборе данных и процессе переговоров; обязан предупредить кризис; применить личный авторитет; уметь делегировать обязанность.

Руководителю лучше аристократия психотехнологию стратегии сотрудничества, которая подразумевает неотъемлемое исследование истории и варианты ее заключения перед тем, как мыслить об окончательном решении[15, 207]:

Период 1: Обусловит, отчего он / они желают такого, собственно, что они желают. При данном нужно ввести, какая надобность стоит за желаниями иной стороны.

Период 2: Наверное, разногласия возместят приятель приятеля в некоем аспекте? Нужно признать, в чем разногласия возместят приятель приятеля.

Период 3: Какие варианты решений? Нужно создать свежие варианты заключений.

Период 4: Следует показать сторонам, что они партнеры, а не противники.

Сотрудничество предполагает тактику: сбор информации, открытое обсуждение.

Руководителю, менеджеру следует помнить, что:

- любой член инцидента жаждет обосновать, собственно, что иной не прав;
- член задумывается и обижается, пока же иной не передумает;
- любой и все желают переспорить, или же в том числе и перекричать других;
- некто пробует использовать телесное нажим или же насилие;
- члены инцидента желают не брать на себя очевидного отказа и др.

Из этого вытекает, собственно, что к разрешению нужно приступать впоследствии его урегулирования (частичного завершения). В качестве форм разрешения инцидента выделяют уже указанные нами стратегии конфликтного поведения: уход, конфронтация, компромисс, консенсус, адаптацию.

Методами разрешения инцидентов в ООО «Северные переправы» являются: комплекс педагогических способов, комплекс административных способов, комплекс индивидуально-психологических способов, комплекс организационно-управленческих способов, примирительные процедуры, посредничество и переговоры [16, 115].

К административным методикам относятся: отрешение, заключение суда, перевод на иную работу, наказания.

К индивидуально-психологическим методикам относятся: учет психики членов, способ мозговой атаки, психотренинг, организационная преданность, психотерапия, разработка действенного (бесконфликтного) общения.

К педагогическим методикам относятся: убеждение, разговор, объяснение, пожелание.

К организационно-управленческим методикам относятся: отчетливая формулировка притязаний, структурное позволение инцидента, аппарат совокупных целей, система одобрения, принцип единоначалия, управленческое заключение, угнетение интересов конфликтующих, внедрение координационных и интеграционных устройств.

В качестве самостоятельных методик советуем эти методы разрешения инцидентов, как: посредничество и переговоры, в т.ч. при участии третьей стороны [17, 234].

Таким образом, на основании выше изложенного, можно сделать вывод о том, что учет ряда условий, обеспечивающих оптимальное функционирование ООО «Северные переправы», в значительной степени может снизить общий уровень конфликтности между работниками.

3.3 Экономическая эффективность предлагаемых мероприятий

Прежде чем оценить экономическую эффективность мероприятий в ООО «Северные переправы» необходимо установить сроки проведения мероприятий и исполнителей.

Таблица -4 План проведения мероприятий

Мероприятия	Цель	Исполнители	Сроки
Разработка нормативной и регламентирующей документации	Обеспечение правовой и регламентирующей основы для проведения мероприятий	Юридический отдел Отдел кадров	1 квартал 2016 года
Разработка бюджета мероприятий	Контроль над расходованием денежных средств	Главный бухгалтер Планово-экономический отдел	1 квартал 2016 года
Внедрение стратегии "вмешательства"	Цель данной стратегии -отношения между организационными субъектами которые характеризуются наличием взаимозависимости и	Специалисты - психологи	2 квартал 2016 года

	стремление к автономии.		
Создание благоприятной психологической обстановки	Снижения вероятности конфликтных ситуаций, создание таких условий деятельности и взаимодействия людей, которые минимизировали бы вероятность возникновения или деструктивного развития противоречий между ними.	Главный бухгалтер Хозяйственный отдел Отдел кадров	3 квартал 2016 года
Контроль над ходом реализации предложенных мероприятий по управлению конфликтами	Снижение степени невыполнения плана, внедрения мероприятий по управлению и минимизации конфликтов в банке	Отдел управления внутреннего контроля Главный бухгалтер Отдел кадров	Весь год

С целью выполнения вышеуказанных действий в ООО «Северные переправы» следует создать комиссию, в составе трех 3 человек, а именно:

- специалисты-психологи;
- начальник отдела кадров;
- сотрудник управления внутреннего контроля;
- главный бухгалтер.

Эффективность работы комиссии необходимо проверить исходя из расчетов, которые отобразят эффективность предлагаемых преобразований. Первоначально,

работу комиссии необходимо начать с составления проекта документации для утверждения, согласование предпроектного предложения и утверждения.

Представим таблицу, в которой отобразим разработку нормативной и регламентирующей документации.

Таблица 5 - Затраты на разработку нормативной и регламентирующей документации

Этапы	дней	часов	Кол-во занятых	Человеко-часов	Сумма, руб.
Подготовка документации	3	24	2	48	14 300
Затраты на бланки					8 000
Итого					22 900

Таким образом, затраты на разработку нормативной и регламентирующей документации необходимо 22 900 руб.

Подсчитаем затраты, которые понадобятся для создания благоприятной психологической обстановки следующие.

Таблица 6 - Затраты на создание благоприятной психологической обстановки

Затраты	Сумма, руб.
Создание комнаты для отдыха	63 000
Комнатные растения	5 600
Итого	68 600

На основании таблицы можно сделать вывод о том, что сумма затрат составляет 68 600 руб.

Далее составим сводную таблицу затрат на реализацию выше изложенных мероприятий.

Таблица 7 - Бюджет затрат

Затраты	Величина, руб.
Затраты разработку нормативной и	22 900

регламентирующей документации	
Затраты на создание благоприятной психологической среды	68 600
Итого	91 500

Согласно проведенных подсчетов, общий размер затрат на мероприятия составляет 91 500 руб. Инвестирование на внедрение мероприятий будет осуществляться за счет собственных средств в ООО «Северные переправы», так как предприятие рентабельное и имеет возможность не привлекать внешних кредиторов. Следующим этапом является определение экономического эффекта от внедрения предложенных мероприятий. Необходимо отметить, что определить эффект по всем предложенным мероприятиям крайне трудно, так как даже оценки экспертов являются весьма приблизительными. Прогноз доходов равен 15%.

В целом можно утверждать, что внедрение предлагаемых мероприятий обеспечит в ООО «Северные переправы» рост результатов деятельности и повышение удовлетворенности персонала, что является залогом перспективного развития в ООО «Северные переправы» в будущем.

Выводы третьего раздела

Выводом третьего раздела имеет возможность послужить тезис: «для решения конфликта важно знать все его явные и скрытые причины, провести анализ различных позиций и интересов сторон и сконцентрировать внимание именно на интересах, так как в них решение проблемы».

Руководителю организации принципиально припоминать, собственно, что всякий раз были, есть и станут противоречия как меж отдельными людьми, например и отрядами, которые рано или же поздно приведут к инцидентам. Задача начальника и менеджеров ООО «Северные переправы» не избегать инциденты.

В целях улучшения функционирования ООО «Северные переправы» возможно, советовать надлежащее:

- надо сделать атмосферу помощи и взаимопонимания меж работниками.
- обязать глав ООО «Северные переправы» выучить способы разрешения конфликтных обстановок и применить их в управленческой деятельности;
- сделать конфликтную комиссию, научить ее членов свежим способам разрешения конфликтных обстановок, которые предложены в форме выборочных опросов, анкет и сводных таблиц;
- нужно выполнить тренинги по развитию поведенческих способностей в истории конфликта;
- в организации в обязательном порядке надо создать подходящие обстоятельства для труда и развлечений.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной работе был проведен теоретический анализ понятия конфликт, его функций и управления конфликтной ситуацией. Отдельное внимание было уделено особенностям протекания конфликтов в организации, на примере ООО «Северные переправы». Изучение вопроса определения и типологии инцидента продемонстрировало, собственно, что инцидент считается обязательной частью работы всякий организации, и вследствие этого нужно уметь рулить сведениям появлением. Верное диагностирование и прогнозирование разрешает извлечь что позитив, который заключен в самой природе инцидента. Тем более принципиально уметь рулить инцидентом при командном манере организации работы. При работе в команде нужно воспринимать вероятные другие потери, т.е. инциденты. Нужно обозначить, собственно, что работа командой не всякий раз целесообразна, и подходит для организации креативных планов, в коих строгое администрирование не всякий раз нужно. Инцидент значит разногласие сторон, при котором 1 сторона пробует достичь принятия собственных воров и помешать иной стороне устроить то же самое. Вероятные предпосылки инцидента - вместе применяемые ресурсы, взаимозависимость заданий, различия в целях, различия в восприятиях и ценностях, различия в манере поведения и биографиях людей, а еще нехорошая коммуникация. Люд нередко не откликаются на истории вероятных инцидентов, в случае если это истории не связаны с наименьшими личностными потерями или же опасностями. На основании исследования вопроса управления организационными инцидентами конфликтами возможно устроить вывод о том, собственно, что способы разрешения инцидентов включают уточнение производственных ожиданий, механизмы координирования и интегрирования, постановку больше больших по уровню заданий и систему гонораров. К вероятным отрицательным результатам инцидента относятся: понижение производительности, неудовлетворенность, понижение морального состояния, наращивание текучести сотрудников, смещение в худшую сторону общественного взаимодействия, смещение в худшую сторону коммуникаций и увеличение преданности к

подгруппам и неформальным организациям. Впрочем, при действенном вмешательстве инцидент имеет возможность владеть лестными результатами. К примеру, больше углубленная работа над розыском заключения, многообразие воззрений при принятии заключений и совершенствование сотрудничества в будущем. Наличествует 5 стилей разрешения инцидентов. Уклонение дает уход от инцидента. Сглаживание - это поведение, как будто нет необходимости раздражаться. Принуждение - использование легитимной власти или же нажим с целью всучить собственную точку зрения. Компромисс - уступка до кое-какой степени иной точке зрения, считается действенной мерой, но имеет возможность не привести к подходящему заключению. Заключение задач - манера, предпочитаемый в обстановках, которые настоятельно просят многообразие воззрений и данных, характеризуется не закрытым признанием разности во взглядах и конфликт данных взглядов для такого, дабы отыскать заключение применимое для обеих сторон. Тест структурных и межличностных способов разрешения инцидентов в ООО «Северные переправы» зарекомендовал надлежащее. Актуальность темы управления инцидентами подтвердилась в ходе изучения с поддержкой исследований. Что наиболее выяснилось из - за кого или же чего появляются инциденты и в последствии при помощи чего их возможно решить.

Надзор нашло интенсивность и доминирование неблагоприятных впечатлений в отношениях в коллективе. Испытание выявило, собственно, что преобладающей стратегией поведения в конфликтной истории в коллективе в ООО «Северные переправы» считается избегание и собственно что большинству членов коллектива свойствен возвышенный уровень необходимости в общении.

Этим образом, из итогов изучения в ООО «Северные переправы» можно устроить надлежащие выводы:

- есть связь меж самооценкой значения конфликтности и предпочитаемой стратегией поведения в инциденте, которую возможно проиллюстрировать корреляцией невысокой самооценки значения конфликтности личности и избранием стратегии сотрудничества в инциденте (по способу К. Томаса);

- работники, коих воспринимают неконфликтными, любят стратегию избегания (по способа К. Томаса);

Предпосылкой конфликтности служащих в организации на психическом уровне имеет возможность считаться неосознаваемая надобность в соперничестве, т. е. вождение уболаговорить собственные интересы в вред заинтересованностям иных служащих на уровне уккрытых мотивов.

Для оптимизации способов управления организационными инцидентами руководителю ООО «Северные переправы» возможно предложить надлежащие совета:

1. Нужно заинтересовать сотрудников разрешить конфликт, если таковой возник. Для того, чтобы изменить мотивацию поведения коллеги возможно следует пойти на уступки, возможно разъяснить неправильность поведения работника.

2. Обязательно необходимо не только слушать подчиненного, но и слушать.

3. Обязательно необходимо аргументировать свои требования, возможно предыдущая аргументация не была убедительной.

4. Следует донести до коллектива, что к их проблемам небезразличны, следует вступать в диалог и выяснять причины недовольства.

5. Не следует повышать тон в конфликте, скорее это приведет к ухудшению ситуации, а не к разрешению ее.

6. Не следует злоупотреблять служебным положением, иначе коллеги примут это особо болезненно. Они и без напominания знают должностное положение каждого. В дальнейшем, даже уже после разрешения данного конфликта, напominание о своем должностном положении может негативно повлиять на взаимоотношения в коллективе.

7. Необходимо соблюдать субдистанцию, следует убрать фамильярность и панибратство в коллективе, иначе количество коллективе на личностной основе значительно возрастут.

8. Спокойствие руководителя главный козырь при разрешении конфликта. Если руководитель уверен в своей правоте, ему не следует переживать, что конфликт не разрешиться и он не будет победителем. При этом руководителю не

стоит бояться идти на компромисс. Это не только не унижительно, от компромисса, обе стороны окажутся в выигрыше. В случае, когда руководитель оказывается неправым, он обязан это признать.

9. Категорически нельзя затягивать конфликт, поскольку время играет на руку конфликту, и он может превратиться в затяжной с личными претензиями, обидами и недосказанными словами.

10. Руководитель обязан быть максимально справедливым и лояльным.

В процессе исследования нами были определены основные условия преодоления конфликтных ситуаций в общении сотрудников ООО «Северные переправы».

Список использованных источников по тексту

- [1] Парсонс Т. Некоторые проблемы общей теории социологии / Т. Парсонс / Современная западная теоретическая социология. - М. : Высшая школа, 1994. - 234 с.
- [2] Дарендорф Р. Современный социальный конфликт: Очерк политики свободы / Пер с нем. / Р. Дарендорф. - М. : РОССПЭН, 2002. - 288 с.
- [3] Донцов А. И. Психология коллектива. М., 1984.
- [4] Линкольн У. Ф. и др. Переговоры / Е. А. Линкольн и др. - СПб.; Рига : Эксперимент, 1998. - 280 с.
- [5] Thomas K. W. Thomas-Kilman conflict mode instrument / K.W. Thomas, R. H. Kilman. - XICOM, inc., 1990. - 146 p.
- [6] Гришина Н. В. Я и другие. Общение в производственном коллективе / Н. В. Гришина. - Л. : Лениздат, 1990. - 171 с.
- [7] Пигоров Г. С. Креатология и интеллектуальные технологии инновационного развития : Учебник для вузов / Г. С. Пигоров, В. П. Козинец и др. - Днепропетровск : Пороги, 2003. - 502 с.
- [8] Александров А.А. Конфликт как социальное явление// Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена, 2009. - № 113. – С. 247 – 253.
- [9] Магомедов Г. М. Концептуальная модель управления конфликтами в организации// Фундаментальные исследования, 2014. - № 8-1. – С. 228 – 234.
- [10] Блюм М.А. Управление конфликтами в коммерческой деятельности: учебное пособие / М. А. Блюм, Н.В. Молоткова. - Тамбов: Изд-во ФГБОУ ВПО «ТГТУ», 2011. – 180 с.
- [11] Захаров В.А., Иванова В.И. Анализ состояния операционного менеджмента на промышленных предприятиях// Бизнес Информ, 2013. - № 8. С. 137 – 173.
- [12] Шило И. Н. Конфликт как предмет социологии организации // Современная конфликтология в контексте культуры и мира (Материалы I Международного

конгресса конфликтологов) / под. ред. Е.И. Степанова. - М.: Эдиториал УРСС, 2001. - С. 331-342.

[13]Шелехов И.Л., Федчишина Е.С. Внутриличный конфликт и одиночество// Вестник Томского государственного педагогического университета, 2013. - № 6 (134). – С. 163- 170.

[14]Братишко Ю. С. Роль корпоративной культуры при формировании системы социальной ответственности фармацевтических предприятий// Молодийвчений, 2014. - № 12 (15). – С. 232 – 239.

[15] Васильев А. С. О психологической природе внутриличного конфликта// Мир науки, культуры, образования, 2010. - № 4-2. - С. 207 – 212.

[16] Долгова В.И., Гольева Г.Ю. Эмоциональная устойчивость личности: Монография – М.: Изд-во «Перо», 2014. – 173 с.

[17] Магомедов Г. М. Конфликты в организации: сущность и особенности// Фундаментальные исследования, 2014. - № 8-1. - С. 234 -241.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОНИКОВ

1. Александров А.А. Конфликт как социальное явление// Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена, 2009. - № 113. – С. 247 – 253.
2. Анцупов А.Я., Баклановский С.В. Конфликтология в схемах и комментариях: учебное пособие. - 2-е изд., перераб. - СПб.: Питер, 2009. - 250 с.
3. Бальшаков А.Г., Несмелова М.Ю. Конфликтология организаций. - М.: МЗ Пресс, 2001. – 120 с.
4. Блюм М.А. Управление конфликтами в коммерческой деятельности: учебное пособие / М. А. Блюм, Н.В. Молоткова. - Тамбов: Изд-во ФГБОУ ВПО «ТГТУ», 2011. – 180 с.
5. Братишко Ю. С. Роль корпоративной культуры при формировании системы социальной ответственности фармацевтических предприятий// Молодий вчений, 2014. - № 12 (15). – С. 232 – 239.
6. Васильев А. С. О психологической природе внутриличностного конфликта//Мир науки, культуры, образования, 2010. - № 4-2. - С. 207 – 212.
7. Ворожейкин Е.И., Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Конфликтология: учебник. - М.: ИНФА, 2004. – 230 с.
8. Глухова А., Рахманин В. Политическая конфликтология: учебное пособие. - Воронеж: Воронежский государственный университет, 2002. – 130 с.
9. Гришина Н.В. Психология конфликта. 2-е изд. - СПб.: Питер, 2008. – 310 с.
10. Гришина Н. В. Общение в производственном коллективе / Н. В. Гришина. - Л.: Лениздат, 1990. - 171 с.
11. Донченко, Е.А. Личность: конфликт, гармония /Е.А.Донченко, Т.М.Титаренко. - Киев.: Политиздат, 1989. - 175 с.
12. Донцов А. И. Психология коллектива. М., 1984. -250 с.
13. Друкер П. Эффективный руководитель: Пер с англ. / Питер Друкер. - М.: ООО «ИД Вильямс», 2007. - 224 с.

- 14.Захаров В.А., Иванова В.И. Анализ состояния операционного менеджмента на промышленных предприятиях// Бизнес Информ, 2013. - № 8. С. 137 – 173.
- 15.Емельянов, С.М. Практикум по конфликтологии. - СПб.: Питер, 2009.
- 16.Практикум по конфликтологии. Емельянов С.М. 3-е изд., перераб. и доп. - СПб.: Питер, 2009. - 26 с.
- 17.Дарендорф Р. Современный социальный конфликт: Очерк политики свободы / Пер с нем. / Р. Дарендорф. - М. : РОССПЭН, 2002. - 288 с.
- 18.Долгова В.И., Соболева О.А. Феномен конструктивной психологической защиты // Акмеология 2007. Методологические и методические проблемы / под.ред. Н.В.Кузьминой, Л.И.Дубровиной. – СПб.: Изд-во ЦСИ, 2007. – С. 144-149.
- 19.Долгова В.И., Аверьянов С.В. Формирование готовности к управленческой составляющей профессиональной деятельности (у курсантов военного вуза). – Челябинск: Изд-во «АТОКСО», 2006. – 225с.
- 20.Долгова В.И., Гольева Г.Ю. Эмоциональная устойчивость личности: Монография – М.: Изд-во «Перо», 2014. – 173 с.
- 21.Коробко В.И. Теория управления. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009.
- 22.Латюшин В.В., Богачев А.Н, Долгова В.И. Воспитание профессионала в педагогическом вузе: Монография. В 3 ч. – СПб.: РГПУ им. А.И. Герцена, 2002. – Ч. I. – 300 с.
- 23.Линкольн У. Ф. и др. Переговоры / Е. А. Линкольн и др. - СПб.; Рига : Эксперимент, 1998. - 280 с.
- 24.Лайкер Дж. Практика Дао ТО^а: Руководство по внедрению принципов менеджмента ТО^а / Джеффри Лайкер. Давид Майер / Пер. с англ. - М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. - 588 с.
- 25.Лихолобов Э.А. Разработка технологии управления персоналом предприятия//
- 26.Управление проектами и развитие производства, 2009. - № 3. – 115-125.
- 27.Магомедов Г. Д. Менеджмент: курс лекций. - Махачкала: Изд-во ДГУ, 2009.

- 28.Магомедов Г. М. Конфликты в организации: сущность и особенности// Фундаментальные исследования, 2014. - № 8-1. - С. 234 -241.
- 29.Магомедов Г. М. Концептуальная модель управления конфликтами в организации// Фундаментальные исследования, 2014. - № 8-1. – С. 228 – 234.
- 30.Панина Е. С. Трудовые конфликты на предприятиях// Основы экономики, управления и права, 2012. - № 6. – С. 132 – 136.
- 31.Панина Е.С. Личность руководителя в системе управления персоналом // Экономика и управление в XXI веке. Т. 13. Управление персоналом и рынок труда: кол. монография / Л.В. Иваненко, О.В. Маркова, А.Н. Сорочайкин [и др.]; под. общ. ред. А.Н. Со-рочайкина. Самара: Издательство «Самарский университет», 2013. С. 139-160.
- 32.Панина Е.С. Нравственный аспект в работе управления персоналом // Экономика, управление и право в современных условиях: международ. сб. ст. / под общ. ред. В.Б. Тасеева. Самара: Издательство «Самарский университет», 2012. Вып. 5 (17.). С. 72-77.
- 33.Парсонс Т. Некоторые проблемы общей теории социологии / Т. Парсонс / Современная западная теоретическая социология. - М. : Высшая школа, 1994. – 234 с.
- 34.Пигоров Г. С. Креатология и интеллектуальные технологии инновационного развития : Учебник для вузов / Г. С. Пигоров, В. П. Козинец и др. - Днепропетровск : Пороги, 2003. - 502 с.
- 35.Скородумова Э. З. Конструктивное управление конфликтами в организации как психологический феномен // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2015. – Т. 10. – С. 261–265.
- 36.Сочинская-сибирцева И. Н.Креативные технологии управления конфликтными ситуациями на отечественных предприятиях// Бизнес Информ, 2012. - № 10. С. 271-275.
- 37.Томас Дж. Питерс. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки. - СПб.: Вильямс, 2005. - 164 с.

- 38.Шаленко В.Н. Актуальные проблемы трудовой конфликтологии // Конфликтология. - 2006. - № 3. - С. 8-21.
- 39.Федотова Н. Н. Конфликты, идентичность и диалог//Знание. Понимание. Умение, 2011. - № 3. – С. 30-38.
- 40.Шелехов И.Л., Федчишина Е.С. Внутриличностный конфликт и одиночество// Вестник Томского государственного педагогического университета, 2013. - № 6 (134). – С. 163- 170.
- 41.Шило И. Н. Конфликт как предмет социологии организации // Современная конфликтология в контексте культуры и мира (Материалы I Международного конгресса конфликтологов) / под. ред. Е.И. Степанова. - М.: Эдиториал УРСС, 2001. - С. 331-342.
- 42.Эрика Регнет. Конфликты в организациях. Формы, функции и способы преодаления / пер. с нем. - Х.: Изд-во Институт прикладной психологии «Гуманитарный Центр», 2005.
- 43.Правила внутреннего трудового распорядка ООО «Северные переправы» от 17.03.2015. утв. Ген. Директором ООО «Северные переправы» Шелухиной Н.А.
- 44.Thomas K. W. Thomas-Kilman conflict mode instrument / K.W. Thomas, R. H. Kilman. - XICOM, inc., 1990. - 146 p.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Приложение А

Тест К. Томаса

Вопросы:

- 1а. Иногда я предоставляю другим возможность взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
- 1б. Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, в чем согласны мы оба.
- 2а. Я стараюсь найти компромиссное решение.
- 2б. Я пытаюсь уладить дело с учетом всех интересов другого и моих собственных.
- 3а. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
- 3б. Я стараюсь успокоить другого и стремлюсь, главным образом, сохранить наши отношения.
- 4а. Я стараюсь найти компромиссное решение.
- 4б. Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.
- 5а. Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого.
- 5б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
- 6а. Я стараюсь избежать возникновения неприятностей для себя.
- 6б. Я стараюсь добиться своего.
- 7а. Я стараюсь отложить решение сложного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.
- 7б. Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться чего-то другого.
- 8а. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
- 8б. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

- 9а. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.
- 9б. Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.
- 10 а. Я твердо стремлюсь достичь своего.
- 10б. Я пытаюсь найти компромиссное решение.
- 11а. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
- 11б. Я стараюсь успокоить другого и стремлюсь, главным образом, сохранить наши отношения.
- 12а. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.
- 12б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет навстречу мне.
- 13а. Я предлагаю среднюю позицию.
- 13б. Я пытаюсь убедить другого в преимуществах своей позиции.
- 14а. Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.
- 14б. Я пытаюсь показать другому логику и преимущество своих взглядов.
- 15а. Я стараюсь успокоить другого и стремлюсь, главным образом, сохранить наши отношения.
- 15б. Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности.
- 16а. Я стараюсь не задеть чувства другого.
- 16б. Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.
- 17а. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
- 17б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
- 18а. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
- 18б. Я дам возможность другому в чем-то оставаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.

- 19а. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
- 19б. Я стараюсь отложить решение сложного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.
- 20а. Я пытаюсь немедленно разрешить наши разногласия.
- 20б. Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.
- 21а. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.
- 21б. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
- 22а. Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей и той, которая отстаивается другим.
- 22б. Я отстаиваю свои желания.
- 23а. Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.
- 23б. Иногда я предоставляю другим возможность взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
- 24а. Если позиция другого кажется ему очень важной, я постараюсь пойти навстречу его желаниям.
- 24б. Я стараюсь убедить другого в необходимости прийти к компромиссу. 25а. Я пытаюсь показать другому логику и преимущество своих взглядов.
- 25б. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.
- 26а. Я предлагаю среднюю позицию.
- 26б. Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого.
- 27а. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.
- 27б. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
- 28а. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
- 28б. Улаживая спорную ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у другого.
- 29а. Я предлагаю среднюю позицию.

29б. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

30а. Я стараюсь не задеть чувств другого.

30б. Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы могли совместно с другим заинтересованным человеком добиться успеха.

Ключ для анализа (совпадение - 1 балл)

Сотрудничество - 2Б 5А 8Б 11А 14А 19А 20А 21Б 23А 26Б 28Б 30Б

Приспособление - 1Б 3Б 4Б 11Б 15А 16А 18А 21А 24А 25Б 27Б 30А

Соперничество - 3А 6Б 8А 9Б 10А 13Б 14Б 16Б 17А 22Б 25А 28А

Компромисс - 2А 4А 7Б 10Б 12Б 13А 18Б 20Б 22А 24Б 26А 29А

Избегание - 1А 5Б 6А 7А 9А 12А 15Б 17Б 19Б 23Б 27А 29Б

Приложение Б

Тест на поведение в конфликте

Оппонента оцениваю критически – 1 2 3 4 5;

Приписываю ему низменные или плохие намерения – 1 2 3 4 5;

Стараюсь проявить свое превосходство – 1 2 3 4 5;

Всегда виновен мой оппонент – 1 2 3 4 5;

Интересы оппонента для меня не имеют ценности – 1 2 3 4 5;

Моя позиция главная – 1 2 3 4 5;

Оппонент имеет завышенные заслуги – 1 2 3 4 5;

Свои заслуги преувеличиваю – 1 2 3 4 5;

Зная уязвимые места оппонента – обязательно из задену – 1 2 3 4 5;

Способен предъявить оппоненту много – 1 2 3 4 5;

Легко повышаю тон и раздражаюсь – 1 2 3 4 5.

Оценка 3 является средним значением и отклонение от нее вправо «3» свидетельствует о владении рациональностью в поведении, и наоборот

Приложение В

Тест «Самооценка конфликта»

1. Произошел спор на остановке.

- а) избегаю вмешиваться в ссору;
- б) я могу вмешаться, встать на сторону потерпевшего, того, кто прав;
- в) всегда вмешиваюсь и до конца отстаиваю свою точку зрения.

2. Всегда ли вы критикуете на совещании коллегу, у которого вы находитесь в подчинении?

- а) всегда критикую за ошибки;
- б) да, но в зависимости от моего личного отношения к нему;
- в) нет.

3. Предложите ли вы руководителю свое мнение по определенному вопросу, если вам кажется, что его план плохой?

- а) если другие меня поддержат, то да;
- б) разумеется, я предложу свой план;
- в) боюсь, что за это меня могут лишить премиальных.

4. Легко ли вы вступаете в спор со знакомыми?

- а) только с теми, кто не обижается и когда споры не портят наши отношения;
- б) да, но только по принципиальным, важным вопросам;
- в) я спорю со всеми и по любому поводу.

5. Если кто-то влез без очереди:

- а) думаю, что и я не хуже его, тоже пытаюсь обойти очередь;
- б) возмущаюсь, но про себя;
- в) открыто высказываю свое негодование.

6. Представьте, что рассматривается проект, в котором есть смелые идеи, но есть и ошибки. Вы знаете, что от вашего мнения будет зависеть судьба этой работы. Как вы поступите?

- а) выскажусь и о положительных, и об отрицательных сторонах этого проекта;
- б) выделю положительные стороны проекта и предложу предоставить автору возможность продолжить его разработку;
- в) стану критиковать: чтобы быть новатором, нельзя допускать ошибок.

7. Смело ли выражаете свою точку зрения:

- а) высказываете свою точку зрения, хотя, быть может, она отличается от мнения большинства;
- б) считаете, что в данной ситуации лучше промолчать, хотя и имеете иную точку зрения;
- в) поддерживаете большинство, оставаясь при своем мнении.

8. Встретив курящих подростков:

- а) делаю им замечание;
- б) думаю: зачем мне портить себе настроение из-за чужих, плохо воспитанных юнцов;
- в) если бы это было не в общественном месте, то я бы их отчитал.

9. Если в кафе официант вас обманул:

- а) в таком случае я не дам ему чаевых, хотя и собирался это сделать;
- б) попрошу, чтобы он еще раз, при мне составил счет;
- в) выскажу ему все, что о нем думаю.

10. В гостинице, управляющий не выполняет своих должностных обязанностей, возмутитесь ли вы?

- а) я нахожу способ пожаловаться на него, пусть его накажут или даже уволят с работы;
- б) да, но если я даже и выскажу ему какие-то претензии, то это вряд ли что-то изменит;

в) придираюсь к обслуживающему персоналу - повару, уборщице.

11. Если прав оказывается тот кто вам не симпатичен, вы признаете себя неправым?

а) нет;

б) разумеется, признаю;

в) постараюсь примирить наши точки зрения.

Ответ	Вопросы										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
а	4	0	2	4	2	4	0	4	0	0	0
б	2	2	0	2	4	4	2	4	2	4	4
в	0	4	4	0	2	0	0	2	0	2	2

Если у вас от 30 до 44 очков – то вы не любитель конфликтов, скорее умеете их избегать, вы стараетесь видеть последствия конфликта еще до его начала. Вы не всякий раз поможете в беде, однако стараетесь быть дружелюбным. Стоит задуматься не лезть ли это?

Если вы собрали от 15 до 29 очков – вы конфликтны, свое мнение у вас превыше всего, во время конфликта вам все равно какими будут отношения после конфликта. Но вы правдолюб и за это многие вас уважают.

Если вы собрали до 14 очков – очень конфликтны, поскольку заикливаются на мелочах, стараетесь доказать буквально все, любите склоки. Будете доказывать свое мнение даже если это не приятно окружающим, до последнего. Вас не задевает, что вас считают скандалистом. Возможно вы хотите доказать лично себе что с вами нужно считаться, а правильный ли путь вы избрали?

Приложение Г

Сводные результаты анкетирования.

«Причины возникновения конфликтов на предприятии» проведенного в ООО «Северные переправы»

Формулировка вопроса и ответы	Количество ответов	
	Руководители	Подчиненные
Какую должность вы занимаете на данном предприятии:		
Руководитель	3	-
Подчиненный	-	15
Как вы сами оцените конфликтный ли вы человек:		
очень конфликтный	0	0
зависит от настроения	3	8
никогда не конфликтую	0	7
Часто ли у вас на работе случаются конфликты:		
часто	0	0
не очень часто	1	6
редко	2	9
вообще не случаются конфликты	0	0
Конфликты на работе обычно происходят:		
между мною и начальником	-	7
между мною и подчиненными	1	-
между мною и коллективом	2	8

Конфликты у вас на работе, как правило:		
разгораются стихийно	1	10
очень долго назревают	2	5
Причиной конфликтов в офисе, как правило, является:		
мое плохое настроение	0	0
сложившееся противоречие между сторонами (несовпадение интересов)	3	9
конфликты бывают без видимых причин	0	6
конфликты бывают без видимых причин	2	0
Как часто ваше плохое настроение является причиной		
часто	2	0
никогда	1	14
у меня на работе всегда хорошее настроение	0	1
Если у вас на работе случился конфликт, то в нем, как правило, замешаны:		
отдельные личности	2	14
группы	0	0
один человек против группы	1	1
Если вы чем-то недовольны, ваши действия:		
лишний раз стараюсь промолчать	2	3
честно выскажу свое мнение	1	2
стараюсь самостоятельно исправить ситуацию	0	10

Нравится ли вам ваш руководитель:		
да, он прирожденный руководитель	—	1
мог бы повнимательней относиться моим интересам	14	
ему вообще нельзя занимать руководящую должность	0	
я сам (сама) руководитель	3	—
Как правило конфликты на работе возникают:		
в связи с разногласиями по рабочим вопросам	2	8
из-за несовпадения взглядов по личным вопросам	0	1
по другим причинам	1	6
Как по вашему мнению, если руководитель вмешивается в конфликт, то:		
конфликт разрешится гораздо быстрее	3	14
он только все испортит	0	1
от его вмешательства развитие конфликта не изменится	0	0

Приложение Д

ОТЧЕТ

о проверке на плагиат

Тема ВКР: Управление конфликтами в организации (на примере организации ООО «Северные переправы»)

Объем оригинальности – 71,47

Объем неправомерного заимствования результатов работы других авторов –
28,53

Копия отчета с указанием заимствованных источников

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
311И13	Садкова Валентина Андреевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Макаренко Наталья Ивановна	К.ф.н., доцент		