

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения (заочники)
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Способы управления конфликтами в организации на примере: общества с ограниченной ответственностью «ЭлектроКомплект» г. Томск

УДК 005.958:331.109:621.3.002 (571.16)

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
З-11И21	Федосеева Екатерина Евгеньевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Брылина Ирина Владимировна	к.ф.н., доцент.		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

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

Томск – 2017 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 персонала организации)	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)
P6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК

	информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	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 (заочники)
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
3-11И21	Федосеева Екатерина Евгеньевна

Тема работы:

Способы управления конфликтами в организации на примере: общество с ограниченной ответственностью «ЭлектроКомплект» г. Томск	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	12.04.2017 № 2573/с

Срок сдачи студентом выполненной работы:	05.06.2017г.
--	--------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе

(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).

Объект исследования: Трудовой коллектив общества с ограниченной ответственностью «ЭлектроКомплект».

Предмет исследования: Социально - психологический климат и уровень конфликтности в трудовом коллективе общества с ограниченной ответственностью «ЭлектроКомплект».

Цель бакалаврской работы: Разработать рекомендации по управлению конфликтами на примере общества с ограниченной

	ответственностью «ЭлектроКомплект». 1.Материалы курсовых работ по дисциплинам «Методы оценки управления организации», «Психология управления персоналом», «Инновационный менеджмент» 2.Монографии. 3.Статьи периодических изданий 4.Учебники.
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i>	1. Рассмотреть теоретические основы управления конфликтами на предприятии. 2. Произвести анализ уровня конфликтности на предприятии ООО «ЭлектроКомплект» 3. Выявить пути совершенствования процесса управления конфликтами на предприятии ООО «ЭлектроКомплект»
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:	
1. Теоретические основы управления конфликтами на предприятии	
2. Анализ уровня конфликтности на предприятии ООО «ЭлектроКомплект»	
3. Совершенствование процесса управления конфликтами на предприятии ООО «ЭлектроКомплект»	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	05.12.2016г.
--	--------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Брылина Ирина Владимировна	к.ф.н., доцент		05.12.2016г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11И21	Федосеева Екатерина Евгеньевна		05.12.2016г.

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения (заочники)

Направление 38.03.03 «Управление персоналом»

Уровень образования – бакалавриат

Кафедра ИФНТ

Период выполнения – весенний семестр 2016/2017 учебного года

Форма представления работы:

**Бакалаврская работа
КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН**

выполнения выпускной квалификационной работы

Срок сдачи студентом выполненной работы:		05.06.2017
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
05.12.2016	Составление библиографии, обзор литературы	10
11.01.2017	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
20.04.2017	Написание чернового варианта ВКР	15
16.05.2017	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	Брылина Ирина Владимировна	к.ф.н., доцент		

СОГЛАСОВАНО:

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

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 83 с., 8 рис., 12 табл., 56 источников, 5 прил.

Ключевые слова: конфликты, социально-психологический климат, способы, трудовой коллектив, управление конфликтами.

Объектом исследования: трудовой коллектив ООО «ЭлектроКомплект».

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

Цель исследования: разработать рекомендации по управлению конфликтами на примере ООО «ЭлектроКомплект г. Томск.

В работе использованы следующие методы исследования: сравнительный, факторный, структурный анализ, синтез, экономико-статистические методы сбора и обработки информации, экономико-математические методы анализа, экспертные оценки.

Область применения: внедрение мероприятий для эффективного управления конфликтами в организации.

Практическая значимость работы: по итогам проделанной работы были сформулированы рекомендации для совершенствования управления конфликтами в трудовом коллективе на примере ООО «ЭлектроКомплект» г.Томск.

В результате исследования были предложены мероприятия по управлению конфликтами в трудовом коллективе.

Определения

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями:

Инцидент – это формальный повод для начала непосредственного столкновения сторон.

Командная (групповая) сплоченность – это показатель прочности, единства и устойчивости межличностных взаимодействий и взаимоотношений, характеризуется взаимной эмоциональной притягательностью и общей удовлетворенностью участников, как командой, так и совместной деятельностью в целом.

Конфликт – это ситуация соперничества, в которой стороны осознают несовместимость возможных позиций и каждая сторона стремится занять положение, несовместимое с тем, которое хочет занять другая.

Конфликтная ситуация – это социальное взаимодействие между индивидами или группами людей, при котором интересы сторон вступают в противоречие друг с другом.

Организационные конфликты – это конфликты, вызванные расхождением норм поведения и ценностных ориентаций.

Организационная культура – это создание микроклимата в организации, способствующего развитию способностей персонала, повышению производительности труда и удовлетворенности персонала.

Причины конфликта – это явления, события, факты, ситуации, предшествующие конфликту и вызывающие его при определенных условиях деятельности субъектов социального взаимодействия.

Слово «конфликт» имеет латинское происхождение от «conflictus», что в переводе означает «столкновение».

Трудовой конфликт – это столкновение противоположно направленных действий работников, вызванное расхождением интересов, ценностей и норм поведения.

Управление конфликтом – это сознательная деятельность, осуществляемая по отношению к конфликту на всех этапах его возникновения, развития, становления и завершения, имеющая целью изменение (как правило – улучшение) естественной динамики конфликта.

Оглавление

Определения.....	8
Введение	12
ГЛАВА 1 Теоретические основы управления конфликтами на предприятии	15
1.1 Понятие конфликта и его виды	15
1.2 Причины возникновения конфликтов	23
1.3 Управление конфликтами на предприятии и методы их разрешения	27
ГЛАВА 2 Анализ уровня конфликтности на предприятии ООО «ЭлектроКомплект»	31
2.1 Экономико-правовая характеристика предприятия ООО «ЭлектроКомплект»	31
2.2 Анализ социально-психологического в трудовом коллективе ООО «ЭлектроКомплект»	36
2.3 Диагностика уровня конфликтности в трудовом коллективе ООО «ЭлектроКомплект»	43
ГЛАВА 3 Совершенствование процесса управления конфликтами на предприятии ООО «ЭлектроКомплект»	51
3.1 Мероприятия по совершенствованию управления конфликтами на предприятии	51
3.2 Эффективность предлагаемых мероприятий	53
Заключение.....	59
Список использованных источников	62
Приложение А Методика О.С. Михалюка и А.Ю. Шалыто	67
Приложение Б Методика О. Немова	71
Приложение В Результаты опроса по шкале О. Немова	74

Приложение Г Средние оценки по методике О. Немова	75
Приложение Д Анкета	77

Введение

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

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

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

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

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

На протяжении долгого времени вопросы конфликтов в организации, вопросы эффективного управления конфликтами рассматривались такими исследователями, как А. Файоль, М. Фоллет, А. Маслоу, Дж. Бертон и другие. Также свой вклад внесли такие российские ученые, как: С.А. Баркова, А.И. Наумова, А.И. Пригожина и другие. Теоретические аспекты конфликтологии в России успешно рассмотрены в работах А. Дмитриева, В. Кудрявцева, С. Кудрявцева, А. Здравомыслова, Ю. Запрудского. Несмотря на обширную литературу по вопросам конфликта, вся она, в основном, носит теоретический характер. Однако в настоящее время не существует единого инструмента регулирования конфликтов в трудовых коллективах, который можно было бы применять руководителям для разрешения конфликтных ситуаций.

Объект исследования – трудовой коллектив ООО «ЭлектроКомплект».

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

Цель исследования – разработать рекомендации по управлению конфликтами на примере ООО «ЭлектроКомплект г. Томск.

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

- 1) Дать понятие конфликта и обозначить виды конфликтов.
- 2) Рассмотреть причины возникновения конфликтов.
- 3) Изучить вопросы управление конфликтами на предприятии и рассмотреть методы разрешения конфликтных ситуаций.
- 4) Дать экономико-правовую характеристику предприятию ООО «ЭлектроКомплект».
- 5) Проанализировать социально-психологический климат в трудовом коллективе ООО «ЭлектроКомплект».
- 6) Провести диагностику уровня конфликтности в трудовом коллективе ООО «ЭлектроКомплект».

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

Теоретическая основа исследования. Основой исследования послужил накопленный научный опыт в трудах отечественных и зарубежных ученых и специалистов в области управления персоналом, в области управления конфликтами в группах, в вопросах конфликтологии и управления конфликтами на предприятии. При написании исследования использовались работы таких авторов как: Анцупов А.Я., Базаров Т. Ю., Блюм М.А., Бородкин Ф.М., Гвишиани Д.М., Гурьева Е.Ю., Дмитриев А.В., Запрудский Ю.Г., Иванникова Н.В., Кибанов А.Я., Коузер Л., Лукин Ю.Ф., Намдан С.С., Решетникова К.В., Сидоренков А.В., Сулягина Ю.О., Тишков В., Фесенко О.П., Чумиков А., Юкаева В.С. и других.

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

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

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

ГЛАВА 1 Теоретические основы управления конфликтами на предприятии

1.1 Понятие конфликта и его виды

Слово «конфликт» имеет латинское происхождение от «conflictus», что в переводе означает «столкновение». В русском языке слово «конфликт» стало употребляться с XIX в. В словаре Ожегова слово «конфликт» толкуется как «столкновение, серьезное разногласие, спор». На Западе теория конфликта как альтернатива теории порядка Т. Парсонса появилась впервые в 1956 г. в работе Л. Коулера «Функции социального конфликта». Л. Коулер понимает конфликт как идеологическое явление, которое отражает устремление и чувства индивидов и социальных групп в борьбе за ценности и притязания на определенный статус, власть и ресурсы, в которой целями противника являются нейтрализация, нанесение ущерба или устранение соперника. Ценность конфликтов, по мнению Л. Коулера, состоит в том, что конфликты «предотвращают окостенение системы, скрывают дорогу инновациям» [29. С. 12].

Несколько позже термин «конфликт» был использован Р. Дарендорфом в его работе «Классы и классовый конфликт в индустриальном обществе» [5. С. 12]. Однако истинное рождение теории конфликта, как концептуально независимой модели, состоялось в 1961 г., с выходом книги Д. Рекса «Ключевые проблемы социологической теории» [48. С. 480], где обозначалось, что конфликт есть способ разрешения противоречий.

В современной конфликтологической литературе существуют различные подходы к определению понятий «конфликта» и «конфликтной ситуации». Так, по мнению профессора К. Боулдинга конфликт – это ситуация соперничества, в которой стороны осознают несовместимость возможных позиций и каждая сторона стремится занять положение, несовместимое с тем, которое хочет занять другая [55. Р. 133].

Согласно профессору Л. Крисбергу конфликт представляет собой отношение между двумя и более сторонами, которые уверены в том, что имеют несовместимые цели [56. Р. 17]. Западными социологами и философами конфликты признаются важнейшими факторами социального развития. Английский философ и социолог Г. Спенсер считал конфликт «неизбежным явлением в истории человеческого общества и стимулом социального развития» [45]. Немецкий философ-идеалист и социолог Г. Зиммель, называя конфликт «спором», считал его психологически обусловленным явлением и одной из форм социализации [20. С. 234].

Российские конфликтологи Ф.М. Бородкин и Н.М. Коряк уточняют что конфликт – это деятельность людей и, следовательно, всегда предполагает преследование определенной цели [7. С. 43].

А.Я. Кибанов «конфликт - это нормальное проявление социальных связей и отношений между людьми, способ взаимодействия при столкновении несовместимых позиций и интересов, противоборство взаимосвязанных, но преследующих свои определенные цели двух сторон» [25. С. 36]. А.Я. Кибанов рассматривает конфликт как естественное столкновение разных точек зрения, как способ общения людей с разным видением ситуации.

А.В. Дмитриев, Ю.Г. Запрудский, В.П. Казимирчук отмечают, что конфликт – это предельный случай столкновения социальных противоречий, выражающийся в столкновении различных социальных общностей, обусловленном противоположностью или существенным различием их интересов, целей, тенденций развития [14. С. 53].

В.С. Юкаева определяет конфликт как столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов оппонентов или субъектов взаимодействия [54. С. 156].

По мнению профессора Ю.Г. Запрудского, конфликт – это явное или скрытое состояние противоборства объективно расходящихся интересов, целей и тенденций развития социальных объектов, прямое и косвенное столкновение

социальных сил на почве противодействия существующему общественному порядку [17. С. 45].

В.С. Семенов считает, что конфликт – это сознательное противостояние субъектов и субъективных объединений (групп, организаций, партий, движений, фондов) возникающих на основе существующих в обществе объективно-субъективных и реально-субъективных противоречий, отражающие конкретные интересы и позиции разных людей и групп, и выражающееся индивидуальной или групповой субъективностью в сознательно ставящихся целях, программах действий и в реально проводимых в соответствии с ними практических действиях, поведении и борьбе [42. С. 74].

Важно отметить проблему соотношения противоречия и конфликта, так как от того или иного способа ее решения зависит расстановка акцентов в понимании их сути и их роли в процессах изменения [43. С. 85]:

а) противоречие представляет собой внутреннее и сущностное свойство индивида. Расхождение противоположностей в противоречии наиболее отчетливо выражается на идеализированном (когнитивном) уровне активности индивидов. Диалектическое противоречие как самопротиворечивость объектов отображает глубокую внутреннюю природу всего сущего и является основанием самодвижения и саморазвития. Внешнее взаимодействие противоположностей, антагонизм следует рассматривать как результат, как формы проявления самопротиворечивости объектов. Следовательно, конфликт – это внешняя форма активности, проявляющаяся в столкновении, противодействии групп, подгрупп и индивидов;

б) в основе возникновения конфликта лежит противоречие. Однако его возникновение не является единственным следствием проявления противоречия. Противоречие может порождать разные формы дезинтегративного взаимоотношения и взаимодействия сторон. Конфликт является одной из форм дезинтегративного общения наряду с конкуренцией и соревнованием, избеганием и бездействием. Таким образом, всякий конфликт

есть противоречие, но не всякое противоречие порождает конфликтное взаимодействие сторон [44. С. 26];

в) конфликт как дезинтегративный процесс взаимодействия изначально несет с собой изменение, но сам по себе не порождает какое-то другое изменение. Конфликт оказывает влияние только на противоречие, которое его инициировало или какое-то другое, а уже изменение противоречия (например, сглаживание или обострение) поддерживает прежнюю или порождает новую форму дезинтегративной или, наоборот, интегративной активности группы, подгруппы, индивида. То есть, конфликт можно определить как порождаемую обострением противоречия одну из форм дезинтегративного взаимодействия и взаимоотношения между субъектами, выражающуюся в их активно-негативной направленности относительно друг друга [43. С. 87].

Из вышесказанного следует, что определений конфликта можно сгруппировать по нескольким блокам, отразим их в таблице 1 [44. С. 24].

Таблица 1 – Группы конфликтов

Блок	Характеристика
Конфликт как несоответствие сторон	Конфликт – это осведомленность вовлеченными в конфликт сторонами о различиях, несоответствиях, несовместимых желаниях или противоречивых требованиях [44. С. 25].
Конфликт как форма общения	Конфликт определяется как форма отношений между субъектами социального действия, мотивация которых обусловлена противостоящими ценностями и нормами, интересами и потребностями [19. С. 112].
Конфликт как форма общения, имеющая в своей основе противоречие	Конфликт – это вид общения, в основе которого лежат реальные или иллюзорные, объективные или субъективные, но в различной степени осознанные противоречия в целях общающихся субъектов проявление объективных или субъективных противоречий во взаимодействии противоборствующих сторон [13. С. 33]. Конфликт – это противоречие, возникающее между людьми в связи с решением тех или иных вопросов социальной и личной жизни, но не всякое противоречие можно назвать конфликтом. Противоречия приводят к конфликтам тогда, когда они затрагивают социальный статус личности или группы, материальные или духовные интересы людей

Продолжение таблицы 1

Блок	Характеристика
Конфликт как острейшая форма противоречия и конкуренции	Конфликт представляет собой предельный случай обострения социальных противоречий, выражающийся в столкновении различных социальных общностей [8. С. 80] силовое динамическое воздействие между индивидами или социальными группами на основе действительного или мнимого несовпадения интересов или нехватки ресурсов [16. С. 27]. В этом же русле за рубежом есть подобные определения конфликта, например, как борьбы за статус, власть или ограниченные ресурсы, в которой целями конфликтующих сторон является достижение желаемого, а также нанесение ущерба или устранение соперника [28. С. 44].
Конфликт как способ разрешения противоречия в определенной форме общения	Например, конфликт представляет собой «наиболее острый способ разрешения противоречий, возникающих в процессе взаимодействия, заключающийся в противодействии субъектов конфликта и обычно сопровождающийся негативными эмоциями» [1. С. 28]. Противоречие разрешается посредством конфликта, т.е., для своего разрешения оно должно воплотиться в действиях, в их столкновении [50. С. 51].

Итак, различие людей во взглядах, несовпадение восприятия и оценок тех или иных событий достаточно часто приводят к спорной ситуации. Если к тому же создавшаяся ситуация представляет собой угрозу для достижения поставленной цели хотя бы одному из участников взаимодействия, то возникает конфликтная ситуация.

Конфликтная ситуация – это социальное взаимодействие между индивидами или группами людей, при котором интересы сторон вступают в противоречие друг с другом. Следует отметить, что конфликтная ситуация, в отличие от конфликта, подразумевает наличие двух и более ее участников [24. С. 114]. Сама по себе конфликтная ситуация может существовать длительный период времени и не перерасти в конфликт.

Для того чтобы конфликт стал реальным, необходим инцидент. Инцидент – это формальный повод для начала непосредственного столкновения сторон [36. С. 76].

Конфликт имеет следующие признаки: наличие субъекта или субъектов как носителей конфликтов, биполярность, активность, негативность взаимодействующих субъектов [10. С. 46]. Например, межличностные

конфликты имеют следующие особенности: наличие как минимум двух субъектов – индивидов, противопоставленность этих субъектов, их активность по разрешению обострившихся противоречий и достижению своих целей, антипатия и противодействие субъектов друг другу.

Таким образом, конфликт – это форма и способ взаимодействия людей, характеризующиеся столкновением разнонаправленных взглядов, стремлений, противоположно направленных интересов, выражающих цели и интересы взглядов, позиций, мнений, точек зрения, существенным обострением противоречий между субъектами конфликтного взаимодействия, личной значимостью конфликта для его участников, эмоциональной формой его переживания, отсутствием согласия между двумя или более сторонами – лицами или группами.

В свою очередь, конфликт в трудовых коллективах (конфликт в организации, трудовой конфликт) – это противоречие между интересами, взглядами, стремлениями, ценностями, возникающее в процессе социально-трудовых отношений [24. С. 115]. Так, А.Я. Анцупов и А.И. Шипилов отмечают, что трудовой конфликт – это один из видов социальных конфликтов, объектом которого являются трудовые отношения и условия их обеспечения [1. С. 376].

По мнению А.А. Осеева, конфликт в организации представляет собой особый вид общения, в основе которого лежат противоречия в системе трудовых отношений. Трудовой конфликт – это столкновение противоположно направленных действий работников, вызванное расхождением интересов, ценностей и норм поведения [35].

Г.С. Таскаев понимает конфликты в организации как «предельный вариант обострения экономических, организационно-управленческих и психологических противоречий, выражающихся в противоборстве субъектов трудовых отношений, обусловленных противоположностью или существенным различием их интересов, целей, мотивов и предполагающих активные действия,

направленные каждым из оппонентов на достижение своих притязаний или намерений» [47. С. 12].

Н.И. Шило трактует организационный конфликт как сложную, многоуровневую, открытую систему взаимодействий, которые основаны на актуализации противоречий в интересах, целях и ценностях, субъектами которой выступают индивиды или группы, занимающие разные позиции в организации [53. С. 333].

Анализируя различные подходы к пониманию сущности трудовых конфликтов можно сделать вывод, что трудовой конфликт – это один из видов социальных конфликтов между субъектами организации, характеризующийся столкновением противоположных убеждений, интересов и целей. Понимание сущности трудовых конфликтов дает возможность определить вид изучаемого конфликта.

Рассмотрим классификацию конфликтов в организации (таблица 2).

Таблица 2 – Классификация организационных конфликтов [40. С. 239]

Признак классификации	Виды конфликтов
Сферы проявления	– Производственно-экономические противоречия; – Различия во взглядах; – Разногласия в соц. сфере; – Разногласия из-за особенностей психики каждого человека; – Разногласия в семейно-бытовых отношениях.
Масштабы распространения	– Всеохватывающие, общие; – Локальные.
Длительность. напряженность	– Яростные, агрессивные, краткие; – Острые, длительные; – Слабовыраженные, быстрые.
Субъекты конфликтного взаимодействия	– Внутриличные; – Межличностные (противоречия между двумя личностями); – Межличностно-групповые (противоречия между личностью и группой); – Межгрупповые (противоречия между группами).
Предмет конфликта	– Реальные (имеют четкий предмет конфликта); – Нереальные (не имеют четкого предмета конфликта).
По характеру причин конфликта	– Объективные – связаны с реальными проблемами и недостатками; – Субъективные – обусловлены различием индивидуальных оценок тех или иных событий, от-ношений между людьми.

Продолжение таблицы 2

Признак классификации	Виды конфликтов
Источники и причины возникновения	– Организационные (в связи с изменениями регламентов); – Эмоциональные и социально-трудовые; – Деловые и личностные.
Коммуникативная направленность	– Горизонтальные (оппоненты равного соц. уровня); – Вертикальные (оппоненты разного соц. уровня, обычно между управляющими и подчиненными); – Смешанные.
Последствия для организации	– Позитивные (созидательные, ведут к развитию компании) и негативные (разрушительные, приводят к деградации компании); – Конструктивные (основанные на объективных проблемах) и деструктивные (основанные на субъективных противоречиях).
Формы и степени столкновения	– Открытые (обычный спор, ссора); – Скрытые (стороны не знают намерения друг друга); – Спонтанные (возникшие стихийно), инициативные (спланированные).
Возможности урегулирования	– Антагонистические (фактически непримиримые противоречия, если и разрешаются, то частично); – Компромиссные (стороны готовы идти на уступки, обычно полностью решаются и приводят к сотрудничеству).

Так, основаниями для классификации могут быть источник конфликта, содержание, значимость, тип разрешения, форма выражения, тип структуры взаимоотношений, социальная формализация, социально-психологический эффект, социальный результат и другие факторы.

Организационные конфликты – это конфликты, вызванные расхождением норм поведения и ценностных ориентаций. Организационные конфликты заключаются в возникновении противоречий между личными моральными установками сотрудника предприятия, члена трудового коллектива и корпоративной культурой коллектива, это противоречия организационно-трудовых отношений, принимающее характер прямых социальных столкновений между индивидами и группами людей. Важно отметить, что не всякие организационно-трудовые противоречия создают конфликтную ситуацию. Типологий организационных конфликтов множество.

1.2 Причины возникновения конфликтов

Исследование конфликтных явлений, встречающихся в трудовых коллективах, показывает, что главным условием их возникновения является нарушение нравственных норм взаимоотношений между членами трудовых коллективов разных категорий и организации самого процесса производства. Результаты проводимых психологами и социологами исследований свидетельствуют о том, что чем больше в коллективе людей, удовлетворенных трудом, тем благоприятнее нравственно-психологический климат в нем, тем более развиты товарищество и взаимопомощь, и наоборот, чем больше неудовлетворенных трудом, тем хуже атмосфера в коллективе, тем чаще вспыхивают различные конфликты [12. С. 372].

Конфликт определяется тем, что сознательное поведение одной из сторон вызывает расстройство интересов другой стороны, которое порождает ответное противодействие. Причины конфликта – это явления, события, факты, ситуации, предшествующие конфликту и вызывающие его при определенных условиях деятельности субъектов социального взаимодействия. Причины конфликтов раскрывают источники их возникновения и определяют динамику течения. Причина возникновения конфликтов кроется, прежде всего, в том, что каждый человек обладает собственными целями, стремлениями и интересами, взглядами на жизнь. При этом достижение индивидуальных целей не редко, приходится увязывать и согласовывать с целями других людей. В процессе достижения целей и решения индивидуальных задач, между индивидами могут возникать конфликты [31. С. 2397].

Причины возникновения конфликтов, так же многочисленны, как и конфликты. В самом общем виде эти причины можно разделить на три группы:

– возникающие в процессе труда – главным источником возникновения конфликтных ситуаций для многих организаций являются причины, порожденные трудовым процессом. Среди них факторы,

препятствующие выполнению людьми своих обязанностей. Конфликты в процессе трудовой деятельности вызываются также факторами, препятствующими достижению таких целей, как высокий заработок, благоприятные условия труда и отдыха;

- вызываемые психологическими особенностями человеческих взаимоотношений – взаимные симпатии и, наоборот, антипатии людей;

- обусловленные личностными особенностями, своеобразием личности – имеются в виду не только неумение человека контролировать свои эмоции, агрессия, излишняя тревожность, но и социально-демографические характеристики [6. С. 145].

Выделим основные причины возникновения конфликтов в организациях [49. С. 70]:

- 1) Ограниченность ресурсов – это когда потребности человека превышают, ресурсную базу, с помощью которой их можно удовлетворить. Как известно, ресурсы в любой экономической системе ограничены, а потребности людей ограничения не имеют. Данная тенденция прослеживается даже в самых успешных и крупных организациях, так как даже самые крупные и богатые организации всегда испытывают дефицит ресурсов.

- 2) Необходимость распределения ресурсов и возможность необъективного подхода к решению этой производственной цели создают предпосылки для возникновения конфликтов. Необходимость распределения ресурсов неизбежно ведет к конфликтам. Люди хотят получать все больше и больше и ищут способы удовлетворения собственных потребностей, которые кажутся им вполне обоснованными. Людям свойственно стремление к роли собственного вклада и значимости своего труда. То, что является препятствием в получении доступа к ресурсам, будет для них причиной возникновения конфликта.

- 3) Взаимозависимость задач – возможности возникновения конфликтов существуют везде, где люди зависят друг от друга в выполнении

общих задач. В организациях тесно взаимосвязан линейный и штабной персонал. Неудовлетворение взаимных требований приводит к конфликтам.

4) Различия в целях – возрастание вероятности конфликтов происходит по мере увеличения организации и выделения специализированных подразделений. Отдельные работники организации преследуют часто собственные цели, отличающиеся от целей других.

5) Различия во взглядах и представлениях – руководители и исполнители могут иметь различные взгляды на пути и способы достижения общих целей даже при отсутствии противоречивых интересов. Каждый отстаивает свою точку зрения, считая ее единственно верной, а своего оппонента может принимать за врага.

6) Несовместимость в силу социально-демографических различий – пол, возраст, социальное происхождение и так далее [49. С. 70].

7) Неудовлетворительные коммуникации – конфликты в организации часто связаны с неточной и неполной передачей информации или отсутствием необходимой информации, неправильным ее толкованием. Множество конфликтов возникает по причине того, что сотрудники неправильно воспринимают происходящую в организации ситуацию. Сначала происходит недопонимание между оппонентами, которое после приводит к разногласиям и перетекает в конфликт. По этой причине очень сложно управлять конфликтом.

8) Обманутые надежды – обещания, данные людям, не выполняются.

9) Недостаток в сплоченности между сотрудниками – как известно, риск возникновения конфликта в дружном коллективе гораздо ниже, чем в коллективе разделенным на разные группировки.

10) Любые социальные различия между сотрудниками. В данном случае, споры между работниками одной организации, а также между отделами или подразделениями могут возникнуть по причине выбора различных

конфессий, принадлежности к разным этносам, разнице в традициях, моральных устоях, политических взглядах.

11) Борьба за неформальное лидерство. Данный вид борьбы проявляется в любой организации, в любом отделе или подразделении, вне зависимости от должностей и социального положения. Стремление к превосходству заложено в каждом человеке с рождения и проявляется на всех этапах жизнедеятельности.

12) Некомфортная трудовая среда также нередко является самостоятельным фактором развития трудовых конфликтов в организации. Речь идет о загруженности кабинетов, отсутствии или нехватке личного пространства для каждого работника. Фактически, чем плотнее друг к другу находятся люди, тем чаще они будут конфликтовать между собой по пустякам. Также отсутствие личного пространства влечет за собой наличие постороннего шума вокруг рабочего места, что, в свою очередь, мешает сосредоточиться на работе. То есть даже при отсутствии трудовых конфликтов из-за некомфортного местоположения работника, его производительность будет падать и могут возникнуть конфликты уже на этой почве [32. С. 268].

13) Различия в психологических особенностях людей – значимой причиной конфликтов могут быть различия в темпераменте, характере, потребностях, мотивах, различие в точках зрения по тому или иному вопросу, обида и другие психологических особенностях людей. Эти различия особенно часто являются причинами межличностных конфликтов. Иногда встречаются люди, которые постоянно проявляют агрессивность, враждебность, негативно воспринимают то, о чем им говорят. Они постоянно либо «нападают», либо «защищаются», оспаривают каждое слово, не вникая в смысл сказанного оппонентом.

14) Ошибка в управлении – непрофессиональные и неграмотные решения менеджера, вызванные необъективной оценкой ситуации, неправильный выбор стратегии поведения, не квалифицированность управленца, неясно поставленные задачи перед сотрудниками [49. С. 70].

Итак, существует множество причин возникновения конфликтов в организации. Предугадать и предупредить их все невозможно, но основная задача каждого руководителя сделать так, чтобы количество конфликтов сводилось к минимуму. Для этого нужно знать, понимать и грамотно соотносить миссию, цели организации и мотивы всех сотрудников, а также назначать руководителями таких же знающих и понимающих людей, способных удовлетворить трудовые потребности большинства членов коллектива без ущерба производственному процессу. Для разрешения конфликтов важно обладать способностью быстро и адекватно реагировать на различные варианты развития конфликтной ситуации, иметь в своем распоряжении различные подходы и уметь им пользоваться, выходить за рамки привычных схем мышления, и в то же время можно использовать конфликт как источник жизненного опыта, самовоспитания и самообучения.

1.3 Управление конфликтами на предприятии и методы их разрешения

Вопрос управления конфликтами в организации есть один из актуальных в современной практике управления персоналом.

Управление конфликтом, как считают А.Я. Анцупов и А.И. Шипилов – это сознательная деятельность, осуществляемая по отношению к конфликту на всех этапах его возникновения, развития, становления и завершения, имеющая целью изменение (как правило – улучшение) естественной динамики конфликта [1. С. 163].

Управление конфликтом представляет собой очень сложную и многоаспектную процедуру. Умение верно распознавать возникающие угрозы и регулировать деятельность компании по их устранению представляется возможным лишь после ознакомления с основными технологиями управления конфликтом [46. С. 119]. Данные технологии представляют планомерную и

сознательную деятельность по урегулированию очага напряженности, осуществляемую на всех этапах его возникновения, развития и завершения.

Первый шаг в управлении конфликтом состоит в понимании его источников. Менеджеру следует выяснить, это простой спор о ресурсах, недоразумение, разные подходы к системе ценностей людей или это конфликт, возникший вследствие взаимной нетерпимости или психологической несовместимости. После определения причин возникновения конфликта менеджер должен минимизировать количество участников конфликта, поскольку, чем меньше лиц участвует в конфликте, тем меньше потребуется усилий для его разрешения. Особую сложность для менеджера представляет нахождение способов разрешения межличностных конфликтов, для этого существует несколько стратегий поведения и вариантов действий менеджера, которые направляются на предотвращение конфликта [9. С. 107].

К основным способам разрешения конфликтов относят [41. С. 90]:

- приспособление – одна сторона во всем соглашается с другой, но имеет свое мнение, которое боится высказывать, это когда слабая напористость сочетается с высокой кооперативностью. Действия управляющего в ситуации конфликта направлены на сохранение или восстановление хороших отношений, на обеспечение удовлетворенности другого лица путем сглаживания разногласий. Ради этого он готов уступить, пренебречь своими интересами, стремиться поддерживать другого, не задевать его чувств, учитывать его аргументы;

- избегание – уход от конфликтной ситуации. При данной стратегии поведения действия менеджера направлены на то, чтобы выйти из ситуации, не уступая, однако, и не настаивая на собственном мнении, удерживаясь от вступления в споры и дискуссии, а также от высказываний своей позиции. В ответ на предъявленные ему требования либо обвинения такой управляющий переводит разговор на иную тему. Руководитель не берет на себя никакой ответственности за решение проблем и не желает видеть неоднозначных вопросов, а также не придает значения разногласиям, опровергает наличие

конфликта либо же вообще считает его напрасным, пытается не попадать в ситуации, провоцирующие конфликт;

– принуждение (противоборство) – в этом случае высокая напористость соединяется с низкой кооперативностью. Действия менеджера направлены на то, чтобы настоять на своем путем открытой борьбы за собственные интересы, применения власти, принуждения. Противоборство предполагает воспринимать ситуации как победу или поражение, занимать жесткую позицию и проявлять непримиримое сопротивление в случае противоборства партнера. Такой управляющий заставит принять свою точку зрения любой ценой;

– компромисс – приемлемое для обеих сторон решение, подразумевает завершение конфликта путем частичной уступки оппонентов. При компромиссе действия участников направлены на поиск решения за счет взаимных уступок, на выработку промежуточного решения, устраивающего обе стороны, при котором особо никто не выигрывает, но и не теряет. Такой стиль поведения применим при условии, что оппоненты обладают одинаковой властью, имеют взаимоисключающие интересы, у них нет большого резерва времени на поиск лучшего решения, их устраивает промежуточное решение на определенный период времени;

– сотрудничество – обсуждение и реализация взаимовыгодного решения, предполагает стремление к обсуждению темы конфликта и взаимодействие субъектов как союзников в решении проблемы. Сотрудничество означает, что индивид активно участвует в поиске решения, удовлетворяющего всех участников взаимодействия, но, не забывая при этом, свои интересы. Предполагается открытый обмен мнениями, заинтересованность всех участников конфликта в выработке общего решения. Данная форма требует продолжительной работы и участия всех сторон. Если решение проблемы имеет для всех существенное значение, то при таком подходе возможно всестороннее обсуждение вопроса, возникших разногласий и выработка общего решения с соблюдением интересов всех участников.

Итак, конфликты неизбежны в жизни организации, и нужно научиться управлять конфликтами на предприятии, полагаясь на предыдущий опыт, теоретические и практические знания. Управление конфликтами – это процесс целенаправленного воздействия на персонал организации с целью устранения причин, породивших конфликт, и приведения поведения участников конфликта в соответствие со сложившимися нормами взаимоотношений.

Подведем итоги первой главы:

1) Конфликт – одна из наиболее распространенных форм организационного взаимодействия и других отношений между людьми, это сигнал того, что произошли разногласия в отношениях между людьми, которые позволяют выявить слабое звено в цепи производственных или личностных отношений коллектива организации.

2) Конфликт в организации – это противоречия, возникающие в трудовых отношениях и условиях, связанных с их обеспечением. В основе возникновения любого конфликта лежит та, или иная причина, при выявлении которой можно разрешить и сгладить разногласия, наиболее важным являются социальные факторы.

3) Особое место в ряду кризисных ситуаций занимают конфликты, разрешение которых должно являться приоритетной задачей организации. Здесь важно вовремя предотвратить столкновение, а если это невозможно, то максимально безболезненно выйти из него. Требуется психологическая готовность к работе с конфликтами, а также особые профессиональные навыки управленцев для предупреждения разногласий между коллективом и, в случае возникновения, умение грамотно устранить их между сторонами.

4) Управление конфликтом трудоемкий процесс, включает в себя: восприятие, прогнозирование и оценку направленности конфликта; предупреждение или стимулирование конфликта; регулирование конфликта; разрешение конфликта.

ГЛАВА 2 Анализ уровня конфликтности на предприятии ООО «ЭлектроКомплект»

2.1 Экономико-правовая характеристика предприятия ООО «ЭлектроКомплект»

Торгово-монтажная компания ООО «ЭлектроКомплект» предлагает широкий спектр кабельно-проводниковой, низковольтной и электротехнической продукции отечественных и зарубежных производителей. Компания ООО «ЭлектроКомплект» основана в апреле 1996 года, как совместный проект персонала на рынке электрооборудования. Компания занимается поставками электрооборудования и низковольтной продукции. За короткий период времени компания стала известна и успешно расширила географию продаж и ассортимент продукции. Концентрируясь на нуждах клиентов, обученный и мотивированный персонал снабжает клиентов необходимой информацией о технических особенностях продукции, ценах и сроках поставки. Количество клиентов предприятия динамично растет.

Долговременное и тесное сотрудничество с поставщиками гарантирует, что вся необходимая информация о новых и существующих продуктах своевременно становится доступна нашим покупателям. Нашими поставщиками являются крупнейшие производители электрооборудования в России и ближнего зарубежья. В перспективе работа и с иностранными производителями.

Особое внимание уделяется удобству заказчиков, а также сервисному обслуживанию. Компания является товарно-распределительной сетью, которая связывает производителей и потребителей электротехнической продукции, согласовываем интересы и удовлетворяем потребности обеих сторон. Предлагается доставка оборудования автотранспортом и осуществляется квалифицированная помощь заказчикам. Современное техническое оснащение,

высокие требования корпоративного стандарта ООО «ЭлектроКомплект» позволяют специалистам наряду с выполняемыми работами непрерывно совершенствовать качество оказываемых услуг.

ООО «ЭлектроКомплект» является юридическим лицом со статусом коммерческой организации учреждено на неограниченный срок деятельности и создано на основании Учредительного договора. Учредительные документы ООО «ЭлектроКомплект» соответствуют законодательству Российской Федерации. ООО «ЭлектроКомплект» в соответствии с действующим законодательством представляет собой организацию, уставной капитал которой разделен на доли определенных учредительными документами размеров. Участники общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им долей в уставном капитале общества. Число участников общества не превышает предела, установленного законодательством для обществ с ограниченной ответственностью.

Учредителями ООО «ЭлектроКомплект» являются физические лица. Высшим органом ООО «ЭлектроКомплект» является общее собрание его участников, которое осуществляет свою деятельность в соответствии с российским законодательством на основании Устава и Учредительного Договора ООО «ЭлектроКомплект». За все время работы ООО «ЭлектроКомплект» зарекомендовало себя как надежный партнер, стабильная в финансовом отношении компания.

Как и любое юридическое лицо, Общество имеет в собственности обособленное имущество и отвечает им по своим обязательствам, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде. Общество имеет самостоятельный баланс, расчетный счет в банке, печать со своим наименованием [51. С. 39].

Организационная структура управления ООО «ЭлектроКомплект» имеет линейно-функциональную структуру управления – четкое разграничение полномочий, узкая специализация (рисунок 1).



Рисунок 1 – Организационная структура предприятия ООО «ЭлектроКомплект»

Для данной организационной структуры характерна высокая централизация стратегических решений и децентрализация оперативных решений; свойственна организация директивных связей по принципу однолинейности и преобладание применения инструментов координации с технической поддержкой.

Организационная структура предприятия ООО «ЭлектроКомплект» имеет преимущества в обеспечении высокой профессиональной специализации своим сотрудникам; способствует стандартизации, формализации, конкретизации и прогнозированию процессов управления.

Итак, компания зарекомендовала себя как надежный поставщик электротехнической продукции. Высокий уровень сервиса, широкий ассортимент качественной продукции, гибкая ценовая политика и постоянное наличие на складе, это те приоритеты, благодаря которым, компания динамично развивается.

Структура численности персонала предприятия ООО «ЭлектроКомплект» представлена в таблице 3 [11].

Таблица 3 – Структура численности персонала предприятия ООО «ЭлектроКомплект» [11]

Категория работников	Численность, чел.
1. Руководители	1
2. Специалисты	10
3. Служащие	25
4. Рабочие - всего,	23
в том числе:	15
- основные	
- вспомогательные	8
Всего работников	59

Для анализа финансового состояния ООО «ЭлектроКомплект», сформируем аналитический баланс, по данным годового отчета ООО «ЭлектроКомплект» (таблица 4) [11].

Таблица 4 – Аналитический баланс ООО «ЭлектроКомплект» за 2015-2016 гг. (тыс. руб.) [11]

Статьи	2015 г.	2016 г.
I Основные средства и прочие внеоборотные активы		
Основные средства и нематериальные активы	32 634	36 335
Итого по разделу I	32 634	36 335
II Оборотные активы		
Запасы и затраты	45 861	44 957
Дебиторская задолженность	27 204	25 712
Денежные средства	117 238	110 034
Итого по разделу II	190 303	180 703
Баланс	222 937	217 038
III Источники собственных средств		
Уставный капитал	1 200	1 200
Добавочный капитал	110 620	113 680
Специальные фонды	26 338	32 234
Нераспределенная прибыль	32 117	48 121
Итого по разделу III	170 275	195 235
V Краткосрочные пассивы		
Кредиты и займы	10 680	-
Кредиторская задолженность	41 982	21 803
Итого по разделу V	52 662	21 803
Баланс	222 937	217 038

Как видно из таблицы 4, на конец 2016 года стоимость имущества составляет 217 038 тыс. рублей. В структуре активов наибольшую сумму и удельный вес занимают оборотные активы, наименьший – внеоборотные активы. В структуре оборотных активов наибольшую долю занимают денежные средства; в структуре внеоборотного капитала – основные средства. Пассив предприятия сформирован из собственных и краткосрочных пассивов. При этом собственные средства занимают большую часть пассивов. В целом можно отметить, что структура баланса положительная (большой удельный вес ликвидных активов и собственных средств, отсутствие убытков).

Анализ состава и размещения активов ООО «ЭлектроКомплект» за 2015-2016 гг. проведем на основании аналитической таблицы 5 [11].

Таблица 5 – Анализ состава активов ООО «ЭлектроКомплект» [11]

Активы	2015 г.		2016 г.		Изменения	
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
1 Нематериальные активы	246	0,11	228	0,10	-18	-0,01
2 Основные средства	32 388	14,43	36 107	16,18	3 719	1,75
3 Оборотные средства	190 303	85,45	180 703	83,72	-9 600	-1,74
Итого	222 937	100,00	217 038	100,00	-5 899	-

Далее проведем анализ показателей, характеризующих состояние и движение основных средств ООО «ЭлектроКомплект», данные отразим в таблице 6 [11].

Таблица 6 – Показатели движения основных средств ООО «ЭлектроКомплект» (тыс. руб.) [11]

Показатели	2015 г.	2016 г.	Отклонение за период	
			тыс. руб.	%
Стоимость основных фондов	32 388	36 107	3 719	9,13
Износ по основным фондам	11 262	13 345	2 083	18,50
Приобретено основных фондов	-	2 939	2 939	-
Списано основных фондов	-	-	-	-
Коэффициент обновления	-	0,009	-	-
Коэффициент износа	35,00	38,00	3,00	8,57
Коэффициент годности	65,00	62,00	-3,00	-4,61
Доля основных средств производственного назначения в общей сумме основных средств	100,00	100,00	-	-

Итак, как на начало, так и на конец 2016 года большая часть активов ООО «ЭлектроКомплект» была размещена в оборотных активах. На конец 2016 года их доля незначительно (на 1,74 %) сократилась. Это связано с общим снижением активов, так и с ростом стоимости внеоборотных активов (за счет увеличения стоимости основных средств).

По итогам деятельности ООО «ЭлектроКомплект» в 2016 году стоимость основных средств возросла на 3 719 тыс. руб. (или 9,13 %). Все основные средства ООО «ЭлектроКомплект» – активные (машины, оборудование, транспортные средства), производственного назначения.

За 2016 год было приобретено дополнительно основных средств на 2 939 тыс. рублей. Выбытия основных средств в 2016 году нет. Коэффициент обновления в 2016 году составил 0,009. Сумма начисленного в 2016 году износа составила 2 083 тыс. рублей. На конец 2016 года доля годных к эксплуатации основных средств ООО «ЭлектроКомплект» составляет 62 %.

2.2 Анализ социально-психологического в трудовом коллективе ООО «ЭлектроКомплект»

Благоприятный социально-психологический климат является условием повышения производительности труда, удовлетворенности работников трудом и коллективом. Социально-психологический климат возникает спонтанно, но хороший климат не является простым следствием провозглашенных девизов и усилий отдельных руководителей.

Социально-психологический климат является итогом систематической воспитательной работы с членами коллектива, осуществления специальных мероприятий, направленных на организацию отношений между руководителями и подчиненными. Формирование и совершенствование социально-психологического климата – это постоянная практическая задача руководителей любого ранга [27. С. 31].

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

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

- диагностика социально-психологического климата трудового коллектива по методике О.С. Михалюк и А.Ю. Шалыто [37. С. 100] – определяет уровень развития психологического климата исследуемого коллектива, дает общую оценку психологического климата, выявляет те факторы формирования социально-психологического климата трудового коллектива, которые могут быть использованы для коррекции и совершенствования этого климата в данной группе (Приложение А);

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

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

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

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

Результаты ответа на вопрос «Как Вам кажется, могли бы Вы дать достаточно полную характеристику деловых качеств большинства членов коллектива?» показали, что 35% респондентов ответили «да», 60% – «пожалуй, да» и, соответственно, 5% ответили «не знаю, не думал об этом», ответы «нет» и «пожалуй, нет» не были использованы респондентами.

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

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

Далее, диагностика социально-психологического климата в коллективе проводилась по методике выявления степени интеграции О. Немова. В анкетировании приняли участие тридцать пять человек (служащие и специалисты предприятия ООО «ЭлектроКомплект»). Полученные результаты представлены в Приложении В.

На основе полученных данных и согласно ключу по методике выявления степени интеграции оцениваются следующие показатели [34. С. 212], отраженные в таблице 7.

Таблица 7 – Расчет показателей проблемных зон в социально-психологическом климате трудового коллектива ООО «ЭлектроКомплект»

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

Интерпретация данных представлена на рисунке 2, из которого можно выделить проблемные зоны в социально-психологическом климате трудового коллектива ООО «ЭлектроКомплект».

Из рисунка 2 видно, что критерии организованности и сплоченности занимают высокую позицию в трудовом коллективе ООО «ЭлектроКомплект», а ответственности и открытости довольно низкую.

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

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

Однако, организованность и сплоченность – это основание для выработки конструктивных и эффективных способов преодоления выявленных

негативных тенденций в качественных характеристиках трудового коллектива ООО «ЭлектроКомплект».

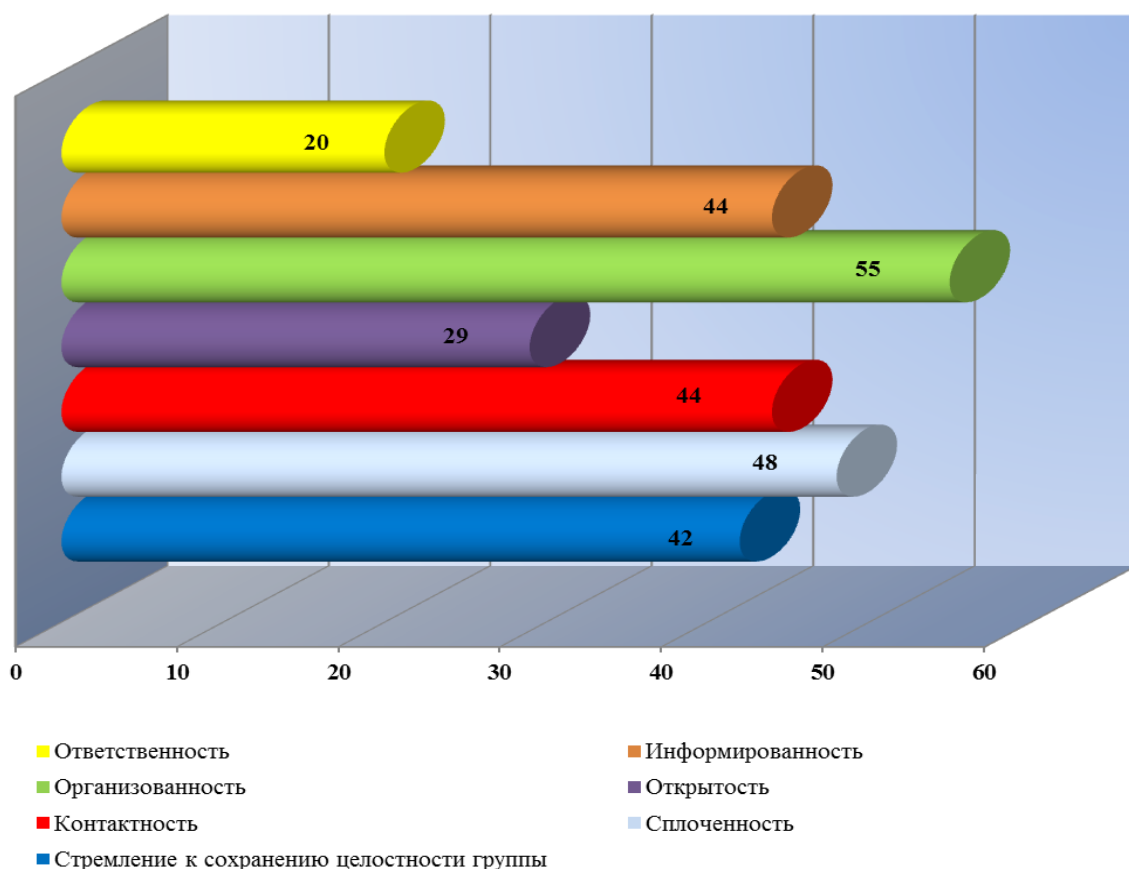


Рисунок 2 – Результаты диагностики социально-психологического климата

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

Критерии оценок суждений: а) 0-1.1 – очень низкий; б) 1.2-2.3 – низкий; в) 2.4-3.5 – средний; г) 3.6-4.8 – высокий; д) 4.9-6 – очень высокий. Данные суммируются (по каждому показателю) и заносятся на график, который наглядно демонстрирует социально-психологический климат трудового коллектива ООО «ЭлектроКомплект» (рисунок 3).

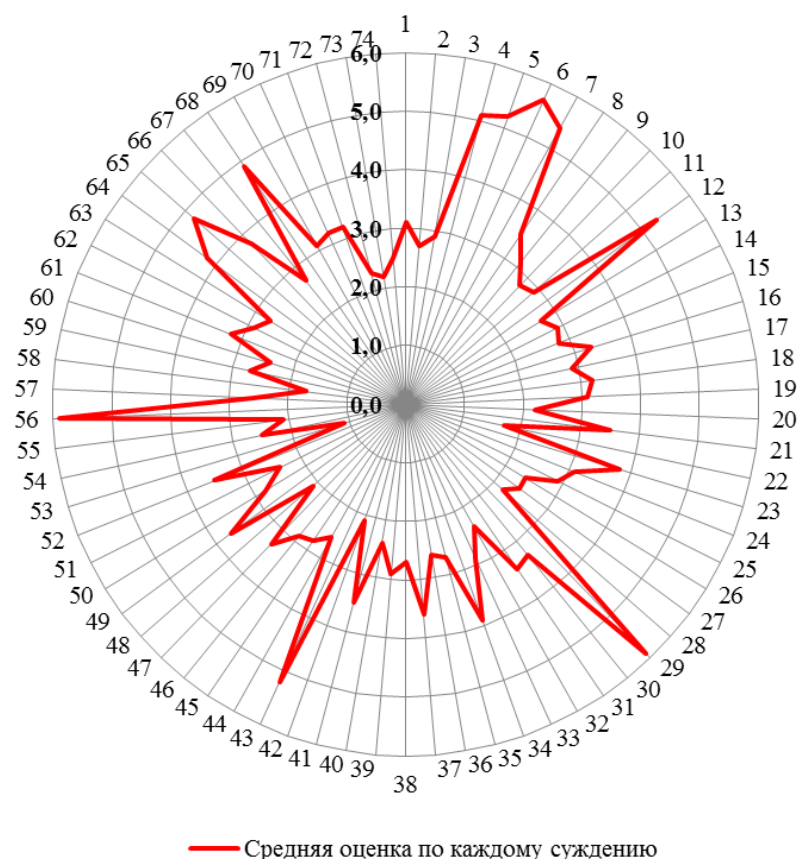


Рисунок 3 – Социально-психологический климат трудового коллектива

Из диаграммы на рисунке 3 видно, что:

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

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

новичков и представителей других подразделений (4,8 баллов), действуют слаженно и организованно в сложных ситуациях (3,8 баллов);

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

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

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

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

психологического климата в коллективе, что совпадает с анализом по методике О.С. Михалюк и А.Ю. Шалыто.

2.3 Диагностика уровня конфликтности в трудовом коллективе ООО «ЭлектроКомплект»

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

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

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

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

При ответе на вопрос «Как часто в ООО «ЭлектроКомплект» возникают конфликтные ситуации?» – 75% (27 человек) респондентов отметили, что такие явления происходят иногда, 20% (7 человек) опрошенных ответили, что конфликтные ситуации почти никогда не происходят, однако 5% (2 человека) считают, что конфликты происходят периодически (рисунок 4).

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

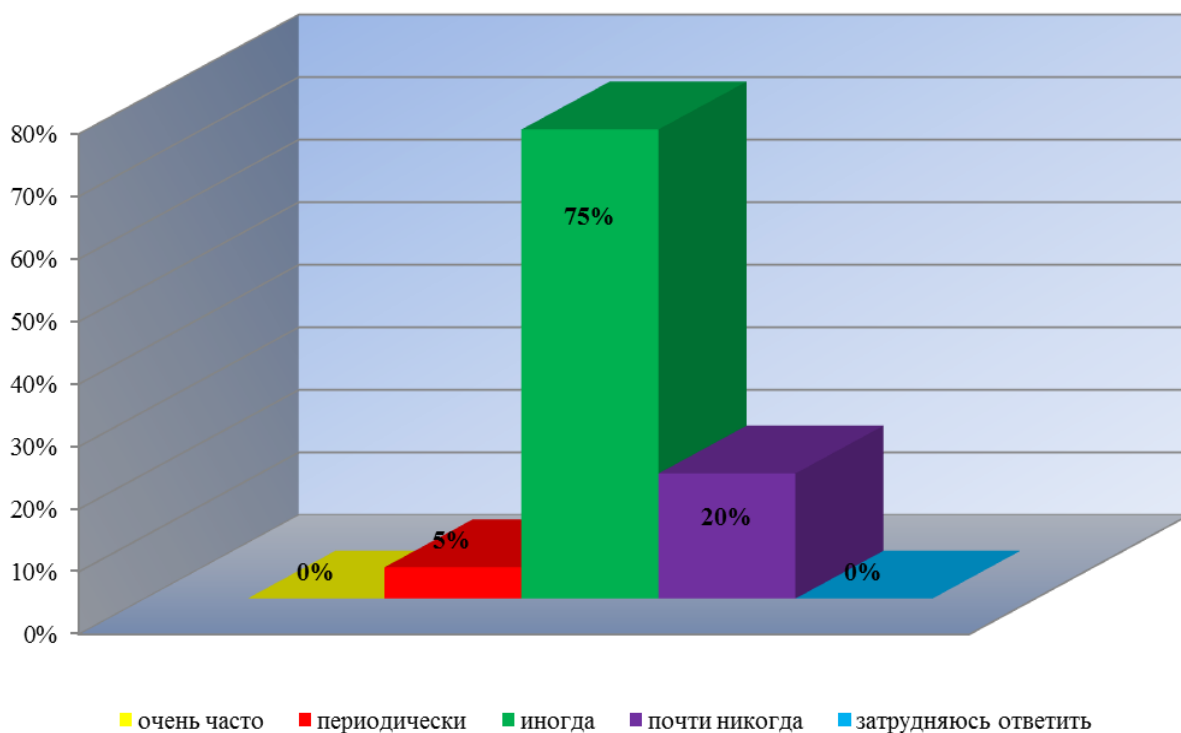


Рисунок 4 – Как часто в Вашей организации возникают конфликтные ситуации?

Респонденты также отметили, что возникающие в трудовом коллективе конфликтные ситуации полностью поддаются регулированию, так считают 50% (18 человек) респондентов, при этом было отмечено, что для разрешения конфликтных ситуаций используется правовой метод 72% (26 человек), 20% (7 человек) выделили психологический метод разрешения противоречий в трудовом коллективе, 8% (3 человека) отметили, что для управления конфликтами применяется организационный метод, силовой метод управления конфликтами в ООО «ЭлектроКомплект» не применяется (рисунок 5).

Как показали результаты исследования, основными причинами возникновения конфликтных ситуаций в ООО «ЭлектроКомплект» по мнению сотрудников являются: неправильная организация работы, так ответили единогласно 100% – 36 человек, несправедливое распределение привилегий

(39% – 17 человек), высокие амбиции некоторых работников (67% – 21 человек), также были выделены действия руководителей (20% – 7 человек) и свой вариант ответа (17% – 6 человек) (рисунок 6).

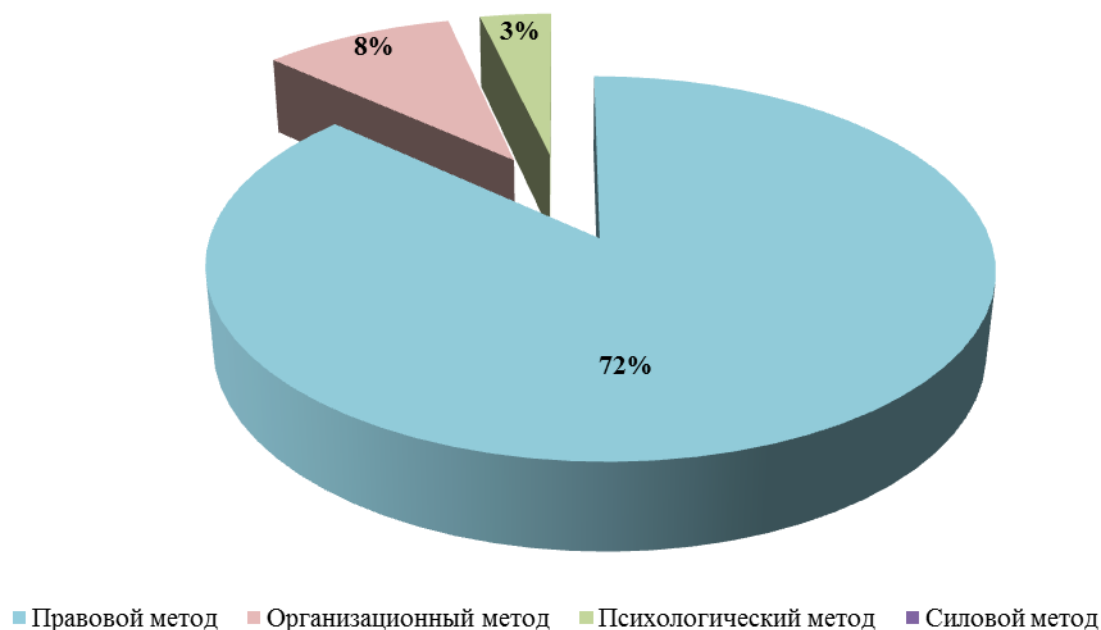


Рисунок 5 – Какой метод разрешения конфликтов наиболее популярен в Вашей организации?

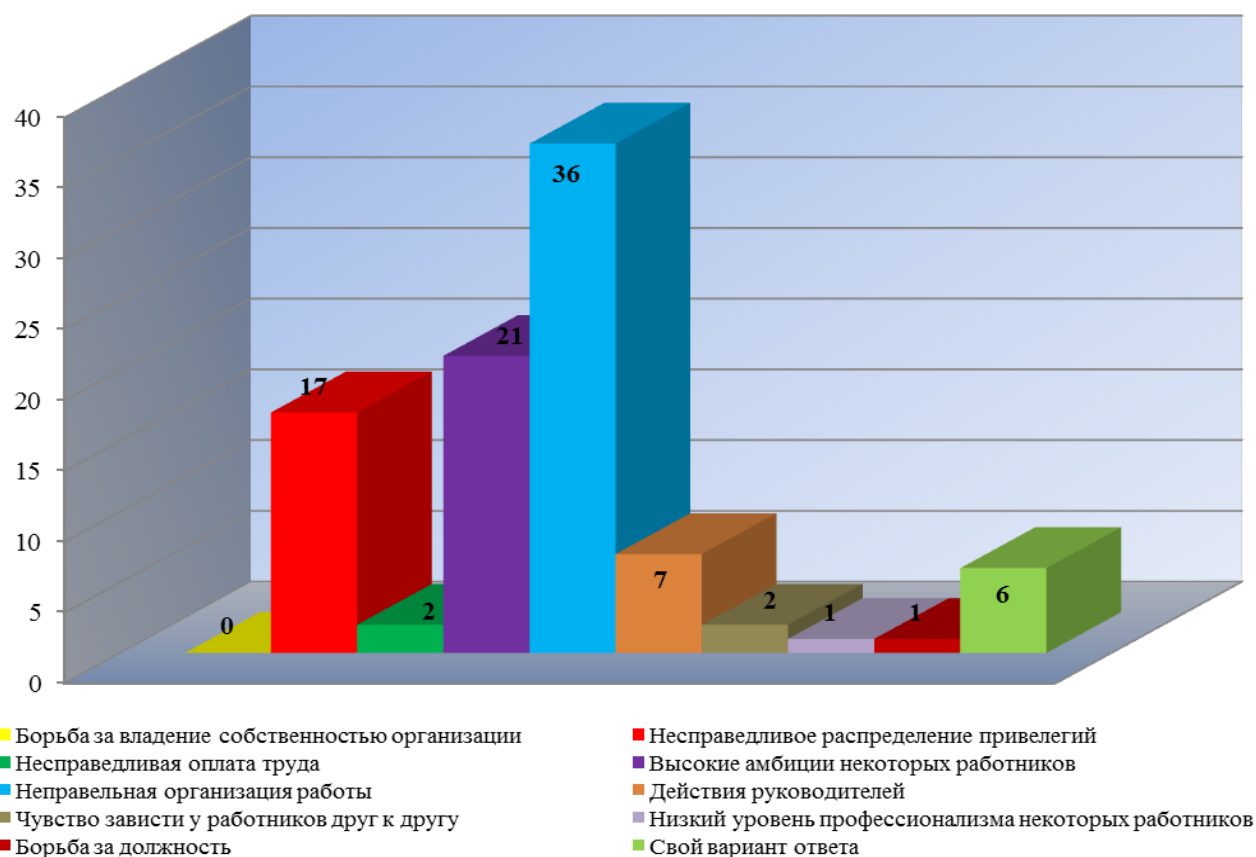


Рисунок 6 – Как часто в Вашей организации возникают конфликтные ситуации?

Что касается распределения ролей различных субъектов при разрешении конфликтной ситуации в трудовом коллективе, то 83% (30 человека) респондентов считает, что абсолютное влияние на исход конфликта имеет высшее управление, ведущую роль в разрешении конфликтной ситуации средних управляющих отметили 8% (3 человека) сотрудников и лишь 3% (1 человек), отметили, что основная роль принадлежит собственникам предприятия и 6% (2 человека) указали, что в решении проблемных ситуаций, важна роль рядовых работников (рисунок 7).

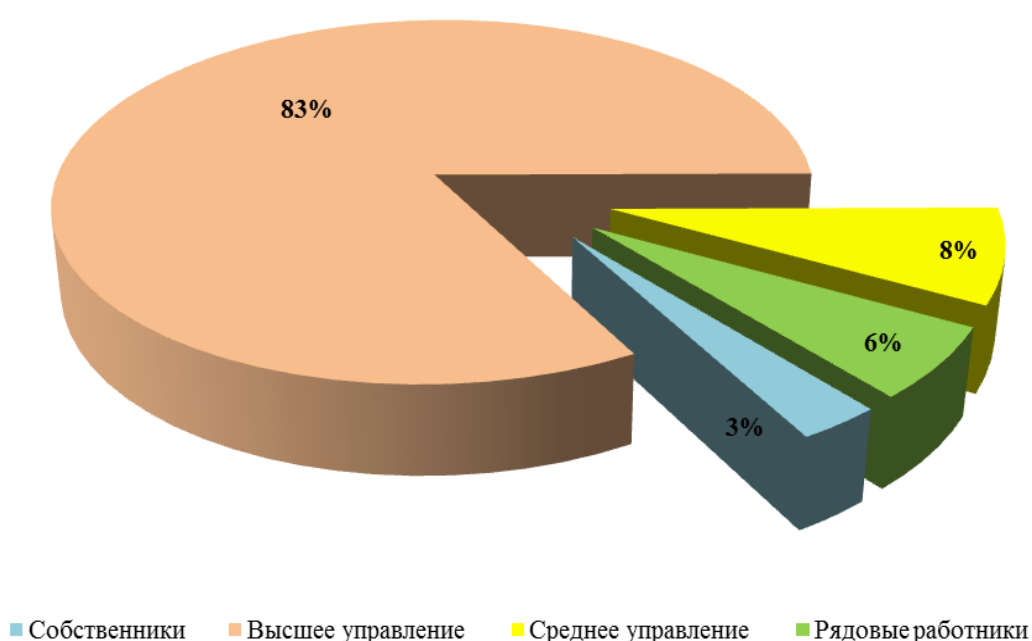


Рисунок 7 – Как распределяются роли различных субъектов Вашей организации в разрешении возникших проблем?

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

На вопрос «Приходилось ли Вам защищать своего коллегу от несправедливых действий?» большинство респондентов 25% (9 человек)

ответили, что приходилось иногда, при этом 3% (1 человек) ответили, что защищать приходилось от руководителя и 20% (7 человек) – от клиентов. 75% (27 человек) сотрудников сообщили, что им никогда не приходилось защищать своего коллегу от несправедливых действий вообще. Сотрудники, ответившие, что им иногда приходилось отстаивать права своих коллег перед другими сотрудниками, составляют 6% (2 человека).

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

Вопрос «Какая ситуация характерна для Вашей организации в случае возникновения конфликта между работниками и руководителем?» вызвал полное недоумение у сотрудников ООО «ЭлектроКомплект», поскольку ни один из предложенных ответов не подходил, вследствие чего 97% (35 человек) не стали отвечать на вопрос в силу не характерности ситуации конфликта в исследуемом трудовом коллективе и только один сотрудник, то есть 3% выбрал ответ «работники открыто возмущаются, сохраняя при этом прежние показатели работы».

Далее, была проанализирована степень удовлетворенности сотрудников ООО «ЭлектроКомплект» различными факторами межличностных отношений в коллективе, сотрудники оценивали для себя значение каждого фактора в процентах. Результаты отражены в таблице 8 и представлены в виде диаграммы на рисунке 8.

Таблица 8 – Удовлетворенность сотрудников межличностными отношениями

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

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

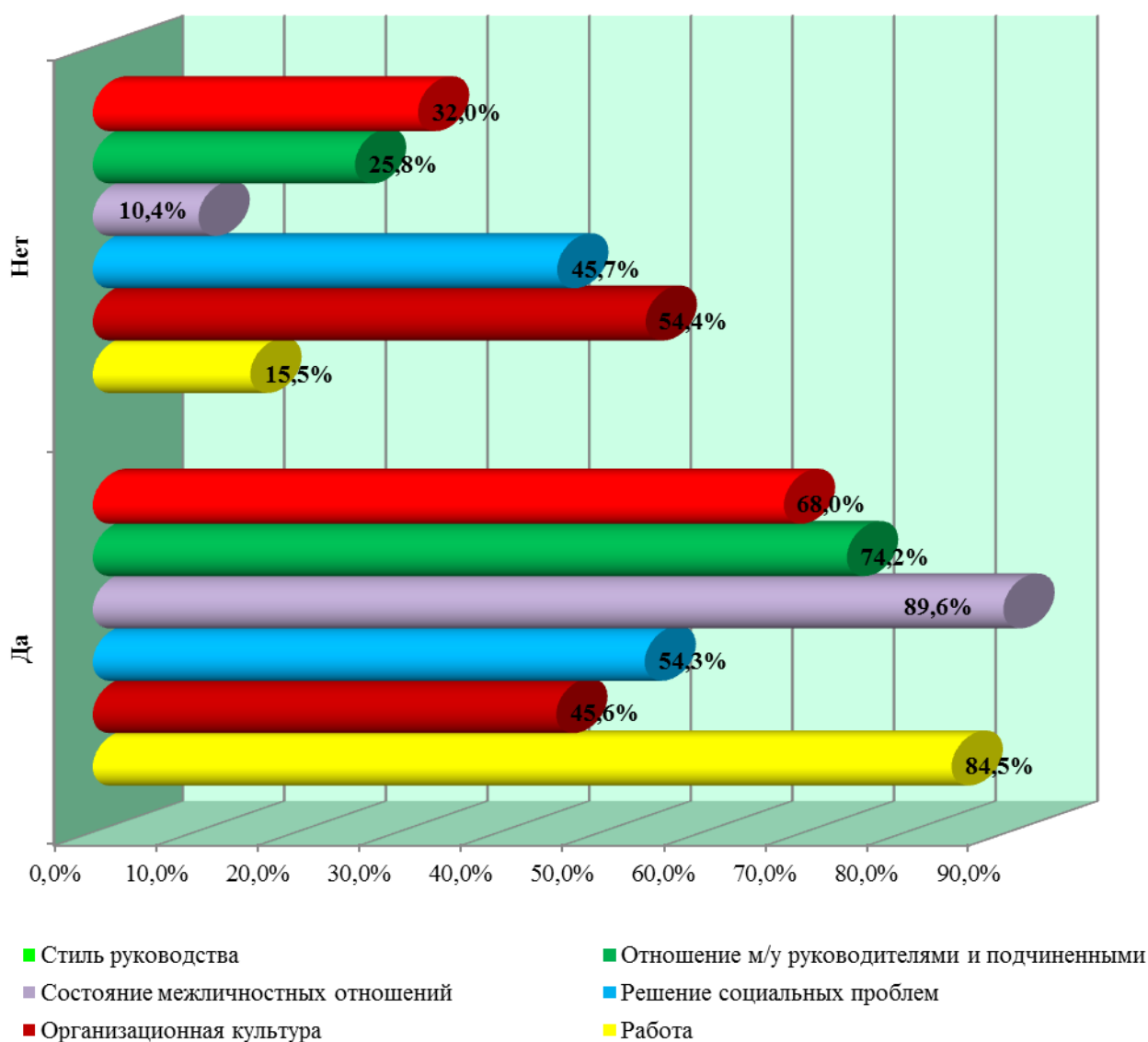


Рисунок 8 – Удовлетворенность сотрудников межличностными отношениями

Таким образом, анкетирование показало, что конфликты в целом и конфликтные ситуации, в частности в трудовом коллективе ООО «ЭлектроКомплект», крайне редкое явление. К основным причинам возникновения конфликтов в организации относятся: несправедливое

распределение привилегий, высокие амбиции некоторых работников, действия руководителей, но главная причина конфликтных ситуаций была отмечена респондентами единогласно – неправильная организация работы. Важно отметить, что большинство сотрудников считает, что абсолютное влияние на исход конфликта имеет руководство. Также важно отметить, что опрос по удовлетворенности сотрудников межличностными отношениями в трудовом коллективе показал, что организационная культура единственный фактор, который не удовлетворяет большинство сотрудников и состояние организационной культуры оценивается ими как неудовлетворительное, а именно всего 45,6% из 100% возможных.

Подведем итоги второй главы:

1) Компания ООО «ЭлектроКомплект» основана в апреле 1996 года, как совместный проект персонала на рынке электрооборудования. Компания занимается поставками электрооборудования и низковольтной продукции, предлагает широкий спектр кабельно-проводниковой и электротехнической продукции отечественных и зарубежных производителей. На сегодняшний день в организации работает 59 сотрудников. Анализа финансового состояния ООО «ЭлектроКомплект» показал, что в структуре активов компании преобладают оборотные активы, в структуре пассивов – собственные средства; стоимость основных средств за отчетный период выросла; баланс предприятия можно считать ликвидным;

2) Анализ социально-психологического климата трудового коллектива ООО «ЭлектроКомплект» был проведен по методике О.С. Михалюк и А.Ю. Шалыто и по методике О. Немова, результаты исследования говорят, что социально-психологический климат в трудовом коллективе можно охарактеризовать как положительный, находящейся на оптимальном и благоприятном уровне развития, характеризующийся высоким уровнем организованности и сплоченности. Наибольшее влияние на социально-психологический климат оказывает сплоченность трудового коллектива.

Однако была выявлена проблема – социально-психологический климат в трудовом коллективе отмечен низким уровнем ответственности и открытости.

3) Диагностика уровня конфликтности в трудовом коллективе ООО «ЭлектроКомплект» показала крайне низкий уровень конфликтности в трудовом коллективе, выявила главную причину конфликтных ситуаций – неправильная организация работы руководства, слабая организационная культура, а также то, что большинство сотрудников считает, что абсолютное влияние на исход конфликта имеет исключительно руководство. Обобщая результаты исследования можно отметить, что в исследуемом трудовом коллективе поведение сотрудников в конфликтных ситуациях находится в состоянии становления и требует дальнейшего развития и совершенствования, в том числе и с помощью социально-психологических тренингов, повышения мотивации и совершенствования организационной культуры на предприятии.

ГЛАВА 3 Совершенствование процесса управления конфликтами на предприятии ООО «ЭлектроКомплект»

3.1 Мероприятия по совершенствованию управления конфликтами на предприятии

Важным фактором эффективной деятельности любого трудового коллектива является не только своевременное выявление конфликтных ситуаций в организации, но и осуществление грамотного управления конфликтами.

Как выявлено ранее, социально-психологический климат в трудовом коллективе ООО «ЭлектроКомплект» характеризуется как положительный, находящейся на оптимальном и благоприятном уровне развития с высоким уровнем организованности и сплоченности. Однако была выявлена проблема – социально-психологический климат в трудовом коллективе отмечен низким уровнем ответственности и открытости, что характерно при неэффективной системе мотивации на предприятии и слабовыраженной организационной культуре. Решение выявленных проблем, является необходимым.

На основе полученных данных по предприятию можно утверждать, что явных признаков конфликтов в трудовом коллективе нет, однако невозможно утверждать, что конфликтов в данной организации не существует вообще.

Для эффективного управления конфликтами на предприятии и минимизации негативных факторов влияния конфликтов в трудовом коллективе на деятельность предприятия, можно предложить совершенствование системы мотивации в организации, как действенный способ повышения эффективности работы персонала в целом и регулирования уровня конфликтности в частности. При разработке системы мотивации в организации, необходимо изучить ценности, целеполагание и мотивационные ожидания работников предприятия. Для минимизации конфликтных ситуаций в трудовом

коллективе, можно предложить использовать систему немонетарной мотивации как инструмент эффективного управления, повышения производительности труда, уменьшение конфликтности и стресса на предприятии.

Одним из инструментов эффективного функционирования системы немонетарной мотивации является совершенствование организационной культуры на предприятии. Организационная культура – это создание микроклимата в организации, способствующего развитию способностей персонала, повышению производительности труда и удовлетворенности персонала.

Высокий уровень организационной культуры решает ряд проблем, таких как: снижение лояльности работников по отношению к организации; уменьшение инновационной активности сотрудников; возрастание количества конфликтных ситуаций между работниками и руководством; изменение требований работников к уровню вознаграждения; высокая текучесть кадров. Плюсами организационной культуры является снижение расходов на персонал; снятие напряженности в межличностных отношениях в трудовом коллективе.

Итак, считаем нужным внедрение следующих мероприятий:

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

- обновление сайта ООО «ЭлектроКомплект» в разделе «для сотрудников». Внутрикорпоративный сайт сочетает достоинства многотиражек с интерактивностью. По сути, он состоит из двух частей: электронной доски объявлений и постоянно действующего форума. Возможно наличие внутрикорпоративной электронной почты;

- традиции, ритуалы, мероприятия (проведение спортивных первенств (для молодых сотрудников организации), организация «Дня семьи», «Дня предприятия») также имеют стимулирующую роль;

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

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

3.2 Эффективность предлагаемых мероприятий

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

деятельность ООО «ЭлектроКомплект» предложенных мероприятий по совершенствованию управления конфликтами на предприятии (таблица 9).

Таблица 9 – Затраты на мероприятия, рубли

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

Рассчитаем затраты на внедрение в штат HR-специалиста – Менеджер по обучению и развитию (штатная единица вводится на один год, для реализации и внедрения предложенных мероприятий, оформляется срочным договором), данные представим в таблице 10.

Таблица 10 – Затраты на специалиста, рубли

Мероприятие	Зарплата за 1 мес. руб.	Затраты за 1 год, руб.	Общие затраты, руб.
Менеджер по обучению и развитию	22 000	12 мес. × 22 000	264 000,0
Затраты на техническое и программное оснащение	8 500	12 мес. × 8 500	102 000
Итого:			366 000

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

В таблице 11, представим расчет затрат на внедрение нематериальных стимулов (затраты на мероприятия, основаны на ориентировочных ценах, по которым создаются программы и мероприятия по нематериальному стимулированию персонала, агентствами, предоставляющими услуги по внедрению организационной культуры в организации).

Таблица 11 – Затраты на мероприятия, рубли

Специалист	Затраты разовые, руб.	Затраты за год, руб.	Общие затраты, руб.
Курсы по деловой этике +аудитория с техническим оснащением (1 раз в мес. в течение года)	23 000+3 000	12 мес. × 26 000	312 000
Обновление сайта ООО «ЭлектроКомплект», разовое мероприятие	14 000	14 000	14 000
Проведение спортивных первенств (1 раз в сезон)	19 000	4×19 000	76 000
Организация «Дня предприятия» (1 раз в год), ежемесячные отчисления на мероприятие в накопительный фонд составляют 7.000 руб. в месяц	7 000	12 мес. × 7 000	84 000
Организация тренинга по групповой сплоченности и формировании трудового коллектива (3 раза в год)	35 000	3×35 000	105 000
Итого:			591 000

По результатам проведенных расчетов в таблице 11 можно сделать вывод о том, что, затраты на предлагаемые мероприятия составят 591 000 руб. за год.

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

Как уже было отмечено ранее, определить точный экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий невозможно. Для этого рассчитаем экономический эффект с позиции теоретических рекомендаций об изменении результатов работы персонала и экспертных оценок. Основываясь на методе экспертных оценок, ожидаемый рост выручки предприятия от

проведения мероприятий составит прогнозно 7% (средняя оценка экспертов: генерального директора, главного бухгалтера, начальника отдела продаж), при этом дополнительные затраты связанные с реализацией мероприятий, составят 910 000 рублей за год.

Для расчета экономического эффекта от внедрения предложенных мероприятий спрогнозированы основные показатели экономической деятельности ООО «ЭлектроКомплект» (таблица 12).

Таблица 12 – Данные для расчета экономического эффекта от внедрения мероприятий (тыс. руб.)

Наименование показателя	2015 год	2016 год	
		без мероприятий (факт)	с мероприятиями (+7%)
Выручка	98 849	69 940	74 836
Себестоимость	58 437	35 620	38 113
Валовая прибыль	40 412	34 320	36 722
Чистая прибыль	3 426	2 143	2 293

Таким образом, из расчетов видно, что при внедрении предлагаемых мероприятий по совершенствованию управления конфликтами в ООО «ЭлектроКомплект» выручка предприятия за год вырастит на 4 896 тыс. руб., а при затратах в 957 тыс. руб. выручка предприятия за год с применением предложенных мероприятий составит на 3 939 тыс. руб. больше той выручки, которую получит предприятия не внедряя предложенные мероприятия по совершенствованию управления конфликтами на предприятии.

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

Подведем итоги третьей главы:

1) Для эффективного управления конфликтами на предприятии и минимизации негативных факторов влияния конфликтов в трудовом коллективе на деятельность предприятия, было предложено совершенствование системы мотивации в организации, как действенный способ повышения эффективности работы персонала в целом и регулирования уровня конфликтности в частности.

2) Предложенные мероприятия по совершенствованию управления конфликтами в ООО «ЭлектроКомплект» направлены на изменение отношения коллектива к организационной культуре предприятия, на запоминание, осознание и принятие ценностей компании, в которой трудится индивид (создание на сайте организации раздела с информацией о миссии, ценностях, целях и задачах предприятия), также, предложенные данные мероприятия будут способствовать сплочению коллектива в единую команду, снизит текучесть кадров на предприятии, укрепит знание и понимание организационной культуры предприятия и будет способствовать построению эффективной корпоративной культуры в трудовом коллективе. Важно, чтобы ценности организации не противоречили личностным ориентациям индивида, когда ценности предприятия и сотрудника совпадают, персонал начинает ощущать испытывать психологический комфорт от нахождения в коллективе и ощущения себя составляющим значимого, снижаются стрессовые ситуации, понижается уровень конфликтности, в связи с чем повышается производительность труда и эффективность деятельности всего предприятия.

3) Для уменьшения конфликтных ситуаций, которые в свою очередь могли бы повысить производительность труда на предприятии, предлагается поэтапный алгоритм управления конфликтами на исследуемом предприятии:

- диагностика уровня конфликтности персонала;
- анализ выявленных проблем и создание карты конфликта;
- внедрение и реализация программ профилактики и коррекции деструктивного конфликта;
- анализ результатов действия и корректировки программы;

- текущий контроль за уровнем конфликтности в трудовом коллективе и профилактика стресса;

- разработка и планирование форм и методов управления конструктивным конфликтом, из которого вытекает следующее: организационные формы управления конфликтом; совершенствование системы мотивации персонала; проведение упражнений и тренингов по разрешению конфликтов и снятию эмоциональной напряженности; совместные корпоративные мероприятия; организация труда персонала (улучшение условий труда).

4) Эффективность от предложенных мероприятий отражается на деятельности всего предприятия и способствует: благоприятному социально-психологическому климату в коллективе; информационной открытости организации; созданию ощущения принадлежности к определенному сообществу, причастности к общему делу; способствует настрою трудового коллектива на достижение целей и исполнение задач организации; осознанию важности выполняемой работы; снижению расходов на персонал; повышению лояльности работников по отношению к организации; снижению уровня стресса в трудовом коллективе; минимизации конфликтных ситуаций на предприятии; снижению уровня конфликтности в трудовом коллективе; улучшению показателей экономической деятельности предприятия.

Заключение

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

1. Конфликт – это форма взаимодействия людей, которая характеризуется столкновением разнонаправленных взглядов, мотивов, стремлений, существенным обострением противоречий между субъектами конфликтного взаимодействия, личной значимостью конфликта для его участников, эмоциональной формой переживания конфликтной ситуации, отсутствием согласия между двумя или более сторонами. Конфликты характерны практически для всех активно работающих предприятий, так как все, кто на них работает, обладают собственными целями, стремлениями, интересами, а также личными качествами. В практике установлено четыре основных типа конфликтов: внутриличностный, межличностный, конфликт между личностью и группой, межгрупповой конфликт.

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

3. Управление конфликтами и конфликтными ситуациями является важной составной частью системы управления трудовыми коллективами. Изначально нужно проанализировать источник возникновения конфликтной ситуации определить причины конфликта, далее нужно сократить до минимума участников конфликта. Основными способами разрешения конфликтов являются: а) избегание, уклонение; б) принуждение (противоборство); в) приспособление (уступчивость); г) компромисс; д) сотрудничество. Управление конфликтами – это процесс четко направленного воздействия на персонал

предприятия с целью ликвидации причин, которые послужили катализатором конфликта и спровоцировали его, и приведения поведения и настроения участников конфликта в соответствие со сложившимися нормами взаимоотношений.

4. В рамках работы, была проанализирована деятельность компании ООО «ЭлектроКомплект», которая занимается поставками электрооборудования и низковольтной продукции, предлагает широкий спектр кабельно-проводниковой и электротехнической продукции отечественных и зарубежных производителей. Анализа финансового состояния ООО «ЭлектроКомплект» показал, что в структуре активов компании преобладают оборотные активы, в структуре пассивов – собственные средства; стоимость основных средств за отчетный период выросла; баланс предприятия можно считать ликвидным.

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

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

7. Для эффективного управления конфликтами на предприятии ООО «ЭлектроКомплект» и минимизации негативных факторов влияния конфликтов в трудовом коллективе на деятельность предприятия, было предложено совершенствование системы мотивации в нематериальном русле. Было предложено внедрение и развитие организационной культуры на предприятии, был разработан алгоритм управления конфликтами на

исследуемом предприятии, а также рассчитана эффективность от предложенных мероприятий. Реализация плана мероприятий по совершенствованию управления конфликтами в ООО «ЭлектроКомплект» позволит повысить уровень благоприятности социально-психологического климата в организации, снизить уровень стрессов и конфликтности в трудовом коллективе, а также увеличить показатели экономической деятельности предприятия.

Список использованных источников

1. Анцупов А.Я. Конфликтология / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. – М.: Юнити, 2000. – 551 с.
2. Анцупов А.Я. Словарь конфликтолога / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. – СПб.: Питер, 2009. – 551 с.
3. Бадалян Ю.В. Психология управления: учебное пособие / Ю.В. Бадалян, С.Р. Зенина. – Благовещенск: Омо, 2012. – 279 с.
4. Базаров Т. Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Юнити, 2012. – 266 с.
5. Блюм М.А. Управление конфликтами в коммерческой деятельности: учебное пособие / М.А. Блюм, Н.В. Молоткова. – Тамбов: Изд-во ФГБОУ ВПО «ТГТУ», 2011. – 104 с.
6. Борzych А.А. конфликты, их виды и способы разрешения / А.А. Борzych, В.В. Полякова, С.А. Григан // Научные исследования и разработки студентов. – 2016. – №1. – С. 145-147.
7. Бородкин Ф.М. Внимание. Конфликт! / Ф.М. Бородкин, Н.М. Корjak. – М.: Издательство: Наука, 1989. – 190 с.
8. Гвишиани Д.М. Конфликт // Социологический словарь / Под общей редакцией Д.М. Гвишиани и Н.И. Лапина. – Минск: Корт, 2011. – 269 с.
9. Гнеднева М.В. Трудовые конфликты на предприятиях: структура и причины возникновения / М.В. Гнеднева // Материалы ивановских чтений. – 2016. – №3(7). – С. 103-108.
10. Гришина Н.В. Психология конфликта / Н.В. Гришина. – СПб.: Питер, 2014. – 322 с.
11. Годовой отчет о финансовой деятельности ООО «Электрокомплект» за 2016 год [Электронный ресурс] / Официальный сайт ООО «Электрокомплект». – URL: <http://elektrokomplekt.tomsk.ru/> (дата обращения: 05.02.2017).

12. Гурьева Е.Ю. Особенности конфликтных ситуаций в организации / Е.Ю. Гурьева, А.В. Михайлова, Л.Н. Попова // Новое слово в науке: перспективы развития. – 2016. – №1-1(7). – С. 372-375.
13. Дмитриев А.В. Социальный конфликт: общее и особенное / А.В. Дмитриев. – М.: Гардарики, 2012. – 526 с.
14. Дмитриев А.В. Основы конфликтологии: Учебное пособие / А.В. Дмитриев, Ю.Г. Запрудский, В.П. Казимирчук. – М.: МГУ, 2012. – 526 с.
15. Дмитриев А.В. Конфликтология: учебник для вузов / А.В. Дмитриев. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Альфа-М, 2012. – 336 с.
16. Зайцев А.К. Социальный конфликт на предприятии / А.К. Зайцев. – Калуга: КИС, 2013. – 99 с.
17. Запрудский Ю.Г. Социальный конфликт (Политологический анализ) / Ю.Г. Запрудский. – Ростов-на-Дону: Родос, 2012. – 112 с.
18. Захарова Т.И. Организационное поведение: учебно-методический комплекс / Т.И. Захарова. – М.: Издательский центр ЕАОИ, 2008. – 330 с.
19. Здравомыслов А.Г. Социология конфликта / А.Г. Здравомыслов. – М.: Аспект Пресс, 1996. – 317 с.
20. Зиммель Г. Избранное. Том 2. Созерцание жизни / Г. Зиммель. – М.: Юрист, 1996. – 607 с.
21. Зигерт В. Руководить без конфликтов / В. Зигерт, Л. Ланг. – М.: Экономика, 2002. – 335 с.
22. Зобова А.Г. О современных тенденциях и методах управления конфликтами на предприятиях / А.Г. Зобова // Социально-экономические явления и процессы. – 2014. – № 4. – С. 46-49.
23. Иванникова Н.В. Конфликты в организации. Виды, назначение, способы управления / Н.В. Иванникова, А.Н. Кошелев. – М.: Альфа-Пресс, 2007. – 216 с.
24. Исаев Р.А. Предупреждение конфликтных ситуаций в трудовых коллективах / Р.А. Исаев // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2016. – № 8. – С. 114-120.

25. Кибанов А.Я. Конфликтология: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 301 с.
26. Кибанов А.Я. Управление персоналом: учебное пособие / А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер. – М.: Инфра-М, 2013. – 240 с.
27. Корецкий А. Как измерить климат в распределенной команде / А. Корецкий // Управление персоналом. – 2014. – № 7. – С. 30-33.
28. Коузер Л. Основы конфликтологии / Л. Коузер. – СПб.: Светлячок, 2011. – 163 с.
29. Коузер Л. Функции социального конфликта / Л. Коузер. – М. «Идея-Пресс», 2000. – 110 с.
30. Лукин Ю.Ф. Конфликтология: управление конфликтами: учебник для вузов / Ю.Ф. Лукин. – М.: Трикта, 2007. – 799 с.
31. Магомедов Г.М. Конфликты в организации: сущность и особенности / Г.М. Магомедов // Фундаментальные исследования. – 2014. – №8-1. – С. 233 -239.
32. Масликов В.А. Классификационные признаки и факторы современных трудовых спорах / В.А. Масликов, Е.Ю. Соловьева // Материалы ивановских чтений. – 2017. – №1-2(11). – С. 267-278.
33. Намдан С.С. К вопросу о понятии корпоративного конфликта / С.С. Намдан, Т.В. Мелникова // Вестник Тувинского государственного университета. – 2016. – №1(28). – С. 109-113.
34. Немов Р.С. Психодиагностика. Введение в научное психологическое исследование с элементами математики. Психология: учебник в 3-х книгах. Книга третья / Р.С. Немов. – 4-е издание. – М.: Владос, 2008. – 631 с.
35. Осеев А.А. Трудовые конфликты и методы их разрешения [Электронный ресурс] / А.А. Осеев // Социологический факультет МГУ им. М.В. Ломоносова. 2004. – URL: <http://lib.socio.msu.ru> (дата обращения: 05.02.2017).

36. Парыгин Б.Д. Социально-психологический климат коллектива: пути и методы изучения. / Б.Д. Парыгин. Под ред. В.А. Ядова. – СПб.: Изд-во «Наука», 2003. – 143 с.
37. Потапова М. В. Оценка эффективности деятельности медицинского учреждения при внедрении системы менеджмента качества / М. В. Потапова, Л. Ф. Сабиров, Н. Б. Амиров // Фундаментальные исследования. – 2011. – № 11. – С. 99-102.
38. Решетникова К.В. Конфликты в системе управления: учебное пособие / К.В. Решетникова. – М.: Юнити-Дана, 2013. – 175 с.
39. Саадулаев К.А. Конфликт: виды, структура и стадии протекания / К.А. Саадулаев // Социум и жизненное пространство личности (междисциплинарные аспекты). – 2016. – №1. – С. 100-103.
40. Савушкина В.С. Методы разрешения трудовых конфликтов / В.С. Савушкина // Современные тенденции развития и перспективы внедрения инновационных технологий в машиностроении, образовании и экономике. – 2016. – Том 2. – №1. – С. 236-241.
41. Сафоненко В.В. Управление конфликтами на предприятии / В.В. Сафоненко // Образование и наука без границ: социально-гуманитарные науки. – №2016. – №3. – С. 88-92.
42. Семенов В.С. Россия в сети конфликтности: между взрывом и согласием / В.С. Семенов // СОЦИС. – 2011. – №7. – С.73-76.
43. Сидоренков А.В. Динамика неформальных подгрупп в группе: социально-психологический анализ / А.В. Сидоренков. – Ростов н/Д: РГУ, 2014. – 211 с.
44. Сидоренков А.В. Конфликт в малой группе: понятие, функции, виды и модель / А.В. Сидоренков // Северо-Кавказский психологический вестник. – 2013. – №6. – С. 22-28.
45. Спенсер Г. Основания социологии / Г. Спенсер. – Сочинения. – СПб., 1898. Т. 4. [Электронный ресурс]: Электронная библиотека Socioline –

учебники, монографии по социологии. URL: <http://socioline.ru/pages/teksty-po-istorii-sotsiologii-xix-xx-vv-hrestomatiya> (дата обращения: 05.02.2017).

46. Сулягина Ю.О. Конфликты в сфере трудовой миграции: взаимодействие объективных и субъективных факторов / Ю.О. Сулягина // Конфликтология. – 2013. – №. 2. – С. 118-131.

47. Таскаев Г.С. Социально-трудовой конфликт на предприятии: экономико-социологический анализ: автореф. дис. канд. социол. наук / МГУ. – М.: 2008. – 28 с.

48. Тишков В. Очерки теории и политики этничности в России / В. Тишков. – М.: Информационно-издательское агентство «Русский мир», 2010. – 531 с.

49. Фесенко О.П. Практикум по конфликтологии или учимся разрешать конфликты: практикум / О.П. Фесенко. – М.: Флинта, 2014. – 128 с.

50. Хасан Б.И. Психотехника конфликта и конфликтная компетентность / Б.И. Хасан. – Красноярск, 2012. – 157 с.

51. Худойкина Т.В. Юридическая конфликтология: учебное пособие / Т.В. Худойкина, А.А. Брыжинский. – Саранск : Изд-во Мордовского ун-та, 2008. – 222 с.

52. Чумиков А. Н. Управление конфликтами / А.Н. Чумиков. – М.: Аспект-Пресс, 1995. – 192 с.

53. Шило И.Н. Конфликт как предмет социологии организации. / И.Н. Шило // Современная конфликтология в контексте культуры и мира. – 2001. – №1. – С. 331-342.

54. Юкаева В.С. Принятие управленческих решений: Учебник / В.С. Юкаева, Е.В. Зубарева, В.В. Чувикова. – М.: Дашков и К^о», 2011. – 324 с.

55. Boulding K. Conflict and Defence / K. Boulding. – N.Y.: 2011.XIV. P.133.

56. Krisberg L. Sociology of Social Conflict / L. Krisberg. – Hew Jersey: Prentice-Holl. 2011. XIV. P. 17.

Приложение А

(рекомендованное)

Методика О.С. Михалюка и А.Ю. Шалыто

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

Тестовый материал

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

Для ответа на предлагаемые вопросы необходимо:

- 1) Внимательно прочитать варианты ответа;
- 2) Выбрать один из них, наиболее соответствующий Вашему мнению;
- 3) Поставить знак «+» в пустой клетке против выбранного Вами ответа.

Опросный лист

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

Обработка результатов, полученных при использовании методики, стандартизирована и имеет следующий алгоритм: анализируются различные стороны отношений к коллективу для каждого сотрудника в отдельности. Каждый компонент трактуется тремя вопросами, причем ответ на них принимает одну из трех возможных форм: +1; 0; –1. Следовательно, для целостной характеристики компонента, полученные сочетания ответов каждого сотрудника на вопросы по данному компоненту должны быть обобщены следующим образом:

- положительная оценка (+1). К этой категории относятся те сочетания, в которых положительные ответы (4, 5 – на ответы-утверждения; 7, 8, 9 – на ответы по шкале «1–9») даны на все три вопроса, относящиеся к данному компоненту, или два ответа положительные, а третий может иметь другой знак;
- отрицательная оценка (–1). Сюда входят сочетания, содержащие три отрицательных ответа (1, 2 – на ответы-утверждения; 1, 2, 3 – на ответы по шкале «1–9») или два ответа отрицательные, а третий может иметь другой знак;
- неопределенная (противоречивая) оценка (0). Эта категория включает такие случаи: а) на все три вопроса дан неопределенный ответ (3 – на ответы-утверждения; 4, 5, 6 – на ответы по шкале «1–9»); б) ответы на два вопроса – неопределенные, а третий может иметь другой знак; в) один ответ неопределенный, а два других имеют разные знаки.

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

По группе ответов строится таблица для всех сотрудников подразделения:

Сотрудники	Эмоциональный компонент	Когнитивный компонент	Поведенческий компонент
1			
2			
...			

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

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

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

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

Приложение Б
(рекомендованное)

Методика О. Немова

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

Варианты ответов:

- «все» – 6 баллов;
- «почти все» – 5 баллов;
- «большинство» – 4 балла;
- «половина» – 3 балла;
- «меньшинство» – 2 балла;
- «почти никто» – 1 балл;
- «никто» – 0 баллов.

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

Опросный лист

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

Продолжение Опросного листа

№	Суждения	Оценка
17	Личные интересы подчиняют интересам коллектива	
18	Одному и тому же посвящают свой досуг	
19	Защищают друг друга	
20	Учитывают интересы новичков и представителей других подразделений	
21	Взаимно дополняют друг друга в работе	
22	Знают положительные и отрицательные стороны работы коллектива	
23	Работают над решением задач и проблем с полной отдачей	
24	Не остаются равнодушными, если задеты интересы коллектива	
25	Одинаково оценивают правильность распределения обязанностей	
26	Помогают друг другу	
27	К новичкам, старым членам коллектива и представителям других подразделений предъявляют одинаково справедливые требования	
28	Самостоятельно выявляют и исправляют недостатки в работе	
29	Знают правила поведения в коллективе	
30	Никогда и ни в чем не сомневаются	
31	Не бросают начатое дело на полпути	
32	Отстаивают принятые в коллективе нормы поведения	
33	Одинаково оценивают интересы коллектива	
34	Искренне огорчаются при неудачах коллег	
35	Одинаково объективно оценивают работу старых, новых членов коллектива и представителей других подразделений	
36	Быстро разрешают конфликты и противоречия, возникающие в процессе взаимодействия друг с другом при решении коллективных задач	
37	Хорошо знают свои обязанности	
38	Сознательно подчиняются дисциплине	
39	Верят в свой коллектив	
40	Одинаково оценивают неудачи коллектива	
41	Тактично ведут себя в отношении друг друга	
42	Не подчеркивают своих преимуществ перед новичками и представителями других подразделений	
43	Быстро находят между собой общий язык	
44	Хорошо знают приемы и методы совместной работы	
45	Всегда и во всем правы	
46	Общественные интересы ставят выше личных	
47	Поддерживают полезные для коллектива начинания	
48	Имеют одинаковые представления о нормах нравственности	
49	Доброжелательно относятся друг к другу	
50	Тактично ведут себя по отношению к новичкам и членам других подразделений	
51	Берут на себя руководство коллективом, если потребуется	
52	Хорошо знают работу товарищей по коллективу	
53	По-хозяйски относятся к имуществу фирмы	
54	Поддерживают сложившиеся в коллективе традиции	
55	Дают одинаковые оценки социально значимым качествам личности	
56	Уважают друг друга	
57	Тесно сотрудничают с новичками и членами других коллективов	

Окончание Опросного листа

№	Суждения	Оценка
58	Принимают на себя обязанности других членов коллектива при необходимости	
59	Знают черты характера друг друга	
60	Все умеют делать	
61	Ответственно выполняют любую работу	
62	Оказывают активное сопротивление силам, разобщающим коллектив	
63	Одинаково оценивают правильность распределения поощрений	
64	Поддерживают друг друга в трудные минуты	
65	Радуются успехам новичков и представителей других подразделений	
66	Действуют слаженно и организованно в сложных ситуациях	
67	Хорошо знают привычки и склонности друг друга	
68	Активно участвуют в общественной работе	
69	Постоянно заботятся об успехах коллектива	
70	Одинаково оценивают справедливость наказаний	
71	Взаимно относятся друг к другу	
72	Искренне сопереживают неудачам новичков и членов других подразделений	
73	Быстро находят вариант распределения обязанностей, который устраивает всех	
74	Хорошо знают, как обстоят дела друг у друга	

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

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

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

Приложение В
(рекомендованное)

Результаты опроса по шкале О. Немова

№ сотрудника	Стремление к сохранению целостности группы	Сплоченность (единство отношений)	Контактность (личные взаимоотношения)	Открытость	Организованность	Информированность	Ответственность
1.	57	48	41	31	60	44	23
2.	31	55	53	33	57	48	14
3.	56	44	56	22	47	33	11
4.	50	53	55	18	56	45	17
5.	46	48	53	35	56	43	20
6.	52	58	59	15	56	47	17
7.	12	58	57	30	55	49	12
8.	58	49	54	28	51	43	18
9.	33	52	53	33	58	42	13
10.	6	44	19	21	48	43	26
11.	9	45	17	30	53	49	14
12.	28	53	25	32	58	51	12
13.	60	57	28	29	59	47	49
14.	31	50	55	54	55	50	44
15.	44	43	51	35	48	44	48
16.	47	4	57	37	51	43	45
17.	59	45	40	25	55	44	13
18.	56	47	43	21	48	47	22
19.	42	37	51	32	58	50	15
20.	38	50	39	29	58	39	8
21.	19	54	46	24	57	50	28
22.	55	47	42	25	47	46	28
23.	55	44	33	32	44	46	11
24.	47	54	60	26	56	41	14
25.	51	56	52	32	60	43	15
26.	15	44	45	25	56	48	33
27.	12	42	44	26	58	49	20
28.	59	37	40	33	60	49	15
29.	60	51	37	29	60	39	14
30.	35	49	46	31	49	50	20
31.	55	38	51	35	60	46	22
32.	57	56	23	24	59	34	12
33.	54	56	33	27	60	45	21
34.	44	47	41	28	58	40	16
35.	24	59	44	25	55	12	16
Итого	1457	1680	1543	1012	1926	1539	709

Приложение Г
(рекомендованное)

Средние оценки по методике О. Немова

№	Суждения	Оценка
1	Свои слова подтверждают делом	3,1
2	Осуждают проявления индивидуализма	2,7
3	Имеют сходные убеждения	2,9
4	Радуются успехам друг друга	5,1
5	Оказывают помощь новичкам и членам других подразделений	5,2
6	Умело взаимодействуют друг с другом	5,7
7	Знают задачи, стоящие перед коллективом	5,4
8	Требовательны друг к другу	3,5
9	Все вопросы решают сообща	3,1
10	Едины в оценках проблем, стоящих перед коллективом	2,8
11	Доверяют друг другу	2,9
12	Делятся опытом работы с новичками и членами других подразделений	5,3
13	Бесконфликтно распределяют обязанности между собой	2,7
14	Знают итоги работы коллектива	2,9
15	Никогда и ни в чем не ошибаются	2,8
16	Объективно оценивают свои успехи и неудачи	3,3
17	Личные интересы подчиняют интересам коллектива	2,9
18	Одному и тому же посвящают свой досуг	3,2
19	Защищают друг друга	3,1
20	Учитывают интересы новичков и представителей других подразделений	2,2
21	Взаимно дополняют друг друга в работе	3,5
22	Знают положительные и отрицательные стороны работы коллектива	1,7
23	Работают над решением задач и проблем с полной отдачей	3,8
24	Не остаются равнодушными, если задеты интересы коллектива	3,1
25	Одинаково оценивают правильность распределения обязанностей	2,9
26	Помогают друг другу	2,4
27	К новичкам, старым членам коллектива и представителям других подразделений предъявляют одинаково справедливые требования	2,4
28	Самостоятельно выявляют и исправляют недостатки в работе	2,2
29	Знают правила поведения в коллективе	5,9
30	Никогда и ни в чем не сомневаются	3,3
31	Не бросают начатое дело на полпути	3,4
32	Отстаивают принятые в коллективе нормы поведения	2,4
33	Одинаково оценивают интересы коллектива	2,9
34	Искренне огорчаются при неудачах коллег	3,9
35	Одинаково объективно оценивают работу старых, новых членов коллектива и представителей других подразделений	2,7
36	Быстро разрешают конфликты и противоречия, возникающие в процессе взаимодействия друг с другом при решении коллективных задач	2,6
37	Хорошо знают свои обязанности	3,6

Окончание таблицы

№	Суждения	Оценка
38	Сознательно подчиняются дисциплине	2,7
39	Верят в свой коллектив	2,9
40	Одинаково оценивают неудачи коллектива	2,4
41	Тактично ведут себя в отношении друг друга	3,5
42	Не подчеркивают своих преимуществ перед новичками и представителями других подразделений	2,1
43	Быстро находят между собой общий язык	5,2
44	Хорошо знают приемы и методы совместной работы	2,6
45	Всегда и во всем правы	2,8
46	Общественные интересы ставят выше личных	2,9
47	Поддерживают полезные для коллектива начинания	3,3
48	Имеют одинаковые представления о нормах нравственности	2,1
49	Доброжелательно относятся друг к другу	3,7
50	Тактично ведут себя по отношению к новичкам и членам других подразделений	2,8
51	Берут на себя руководство коллективом, если потребуется	2,4
52	Хорошо знают работу товарищей по коллективу	3,5
53	По-хозяйски относятся к имуществу фирмы	1,1
54	Поддерживают сложившиеся в коллективе традиции	2,5
55	Дают одинаковые оценки социально значимым качествам личности	2,1
56	Уважают друг друга	5,9
57	Тесно сотрудничают с новичками и членами других коллективов	2,6
58	Принимают на себя обязанности других членов коллектива при необходимости	1,7
59	Знают черты характера друг друга	2,7
60	Все умеют делать	2,4
61	Ответственно выполняют любую работу	3,2
62	Оказывают активное сопротивление силам, разобщающим коллектив	2,9
63	Одинаково оценивают правильность распределения поощрений	2,7
64	Поддерживают друг друга в трудные минуты	4,2
65	Радуются успехам новичков и представителей других подразделений	4,8
66	Действуют слаженно и организованно в сложных ситуациях	3,8
67	Хорошо знают привычки и склонности друг друга	2,7
68	Активно участвуют в общественной работе	4,9
69	Постоянно заботятся об успехах коллектива	3,1
70	Одинаково оценивают справедливость наказаний	3,2
71	Взаимно относятся друг к другу	3,2
72	Искренне сопереживают неудачам новичков и членов других подразделений	2,3
73	Быстро находят вариант распределения обязанностей, который устраивает всех	2,2
74	Хорошо знают, как обстоят дела друг у друга	2,5

Приложение Д
(рекомендованное)

Анкета

1. Как часто в Вашей организации возникают конфликтные ситуации?

- а) очень часто
- б) периодически
- в) иногда
- г) почти никогда
- д) затрудняюсь ответить

2. Считаете ли Вы себя конфликтной личностью?

- а) определенно, да
- б) возможно
- в) определенно, нет
- г) затрудняюсь ответить

3. Как часто Вы оказываетесь участником непониманий на работе?

- а) это происходит очень часто
- б) периодически оказываюсь участником конфликта
- в) иногда приходится участвовать в конфликте
- г) мне удастся избегать конфликтов
- д) затрудняюсь ответить

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

- а) конфликты полностью поддаются регулированию
- б) иногда контролировать конфликты не удастся
- в) часто контроль невозможен

г) в нашей организации конфликты практически не управляемы

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

- а) правовой (с помощью нормативно-правовых актов)
- б) организационный (за счет изменения организации работы)
- в) психологический (убеждение, угрозы, манипуляции)
- г) силовой (применение физического воздействия)

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

	Имеют абсолютное влияние	Частично участвуют в разрешении	Не участвуют в разрешении
1. Собственники			
2. Высшее управление			
3. Среднее управление			
4. Рядовые работники (укажите должность)			

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

- а) борьба за владение собственностью организации
- б) несправедливое распределение привилегий
- в) несправедливая оплата труда
- г) высокие амбиции некоторых работников
- д) неправильная организация работы
- е) действия руководителей (в том числе, превышение полномочий)
- ж) чувство зависти у работников друг к другу
- з) низкий уровень профессионализма некоторых работников
- и) борьба за должность
- к) свой вариант _____

8. Если бы Вы были собственником, какие реальные изменения в Вашей организации Вы бы осуществили?

	Полностью изменил бы	Требуются определенные изменения	Сохранил бы как есть
1. По организации работы			
2. По составу руководства			
3. По основным направлениям деятельности организации			
4. По системе оплаты труда			

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

- а) довольно часто
- б) периодически возникают
- в) иногда
- г) почти никогда
- д) затрудняюсь ответить

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

- а) Довольно часто
- б) Иногда приходится
- в) Почти никогда
- г) Затрудняюсь ответить

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

- а) конкретные работники
- б) высшее руководство
- в) трудовая инспекция
- д) суд
- е) профсоюз
- ж) сторонние силы (личные связи)

12. Приходилось ли вам защищать своего коллегу от несправедливых действий следующих лиц:

	Все время	Иногда	Сохранил бы как есть
1. Коллег			
2. Руководства			
3. Клиентов			
4. Других			

13. Чьи интересы прежде всего необходимо защищать в Вашей организации?

- а) собственника
- б) высших управляющих
- в) среднего звена управления
- г) рядовых работников
- д) затрудняюсь ответить

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

- а) защищают слабого
- б) занимают нейтральную позицию, стараясь не вмешиваться
- в) защищают сильного
- г) трудно сказать, когда как

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

- а) все время
- б) часто
- в) изредка
- г) затрудняюсь ответить

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

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

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

- а) произойдут радикальные позитивные изменения
- б) какие-то изменения должны произойти
- в) вряд ли от этого что-то изменится
- г) нас все устраивает ничего менять не надо

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

- а) на недостатки во взаимоотношениях руководства с подчиненными
- б) на недостатки в организации работы
- в) на неэффективную систему вознаграждения
- г) на угрозу разорения организации

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

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

- а) обязательно нужен такой специалист
- б) желательно, чтобы такой специалист принимал участие в разрешении конфликтов
- в) в таком специалисте нет необходимости, сами разберемся
- г) затрудняюсь ответить

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

- а) работники помалкивают и ни во что не вмешиваются
- б) работники помалкивают, но постепенно снижают производительность труда
- в) работники открыто возмущаются, сохраняя при этом прежние показатели работы
- г) работники открыто возмущаются, и это сказывается на результатах работы
- д) работники пытаются добиться своего, угрожая судом, увольнением и прочими
- е) работники жалуются в высшие инстанции

23. Ваш возраст:

- а) до 20 лет
- б) 21-25
- в) 26-30
- г) 31-35
- д) 36-40
- е) 41-45
- ж) 46-50
- з) 51 и больше

24. Образование:

- а) среднее
- б) среднее специальное
- в) неполное высшее
- г) высшее

25. Ваш стаж работы в ООО «Электрокомплект»:

а) до 1 года

б) 1-3года

в) 4-7 лет

г) 7-9 лет

д) более 9 лет

Спасибо за участие!