Введение

У каждого человека в жизни есть свои цели, связанные с различными областями жизнедеятельности. Каждый стремится достичь чего-то своего или пробует что-либо делать по-своему. Но часто люди, связанные узами совместной деловой активности, сталкиваются в своих интересах, и тогда происходит конфликт, он дезорганизует людей, переводит их в состояние, когда им начинают управлять эмоции, а не разум. Если в рядовой жизни конфликтные ситуации по большей части кроме стресса и временной психической неуравновешенности ничего нам в жизни не преподносят (конечно, длительный контакт с конфликтными ситуациями человека и длительное пребывание в стрессе чреваты не только психическими расстройствами, но и серьезными заболеваниями, но об этом не сейчас и не здесь), то для менеджера конфликт является одним из главных врагов, т.к. последствия от него могут быть самые непредсказуемые. Поэтому одной из функций менеджера, как человека, работающего с людьми, является умение предотвращать возникновения конфликтных ситуаций, сглаживание их последствий, разрешение споров, умение подвести людей из вражды интересов к сотрудничеству и взаимопониманию.

Но часто управленцы, которые не могут сосредоточиться или владеть собой в конфликтной ситуации, встать на объективную позицию, сами инстинктивно пытаются или предотвратить конфликт или отложить его, что не дает полного решения проблем в деловом коллективе.

Если под конфликтом понимать каждое критическое выступление, каждую дискуссию или расхождение во мнениях, то концепция управления без конфликтов была бы не просто утопией, она не выдержала бы никакой критики.

Многие считают, что предотвратить конфликт, остановить его не только можно, но и необходимо. Даже популярная книга В. Зигерта и Л. Ланга называется «Руководить без конфликтов», но на самом деле они утверждают, что «Конфликты - это не обязательно что-то плохое. Плохим, негативным и тем самым деструктивным может быть поведение в конфликтной ситуации» [11].

Общественная жизнь немыслима без столкновения идей, жизненных позиций, целей, как отдельных людей, так и малых и больших коллективов, других сообществ. Постоянно возникают расхождения и противоречия различных сторон, нередко перерастающие в конфликты. Необходимо соответствующее управление этим процессом, задачей которого должно быть предупреждение возникновения нежелательных, негативного плана конфликтов, придание неизбежным конфликтным ситуациям конструктивного характера.

Актуальность данной темы как теоретическая, так и практическая весьма велика. В настоящее время наблюдается определенный дефицит теоретических исследований в области управления конфликтами. При большом количестве публикаций, посвященных конкретно-прикладным аспектам конфликтологии, практически нет работ, в которых бы анализировались глубинные причины конфликтов и их влияние на жизнь организации в целом и индивида в частности. Вместе с тем, проблематика конфликта носит сугубо прикладной характер. Она пользуется широким спросом при решении вполне конкретных ситуаций, в которых наблюдается столкновение интересов двух или большего числа сторон. Чтобы найти оптимальное решение, нужно обладать знанием того, как развиваются такого рода конфликты. Столкновение точек зрения, мнений, позиций - очень частое явление производственной и общественной жизни. Чтобы выработать верную линию поведения в различных конфликтных ситуациях, очень полезно знать, что такое конфликты и как люди приходят к согласию. Знание конфликтов повышает культуру общения и делает жизнь человека не только более спокойной, но и более устойчивой в психологическом отношении.

Современные тенденции в подходе к конфликтам, по мнению большинства авторов [1,2,4,10,12,15,37,38,44], проявляются в преимущественной ориентации на практическую работу (особенно в западной конфликтологии) и увеличении количества практических разработок и снижением числа теоретических исследований.

С практической точки зрения актуальность темы не менее значительна. Каждому из нас приходилось сталкиваться с конфликтными ситуациями. Конфликты проявляются в деятельности всех социальных институтов, социальных групп, во взаимоотношениях между людьми и играют ключевую роль в жизни отдельного человека, семьи, коллектива, государства, общества и человека в целом.

Работающие в организации люди различны между собой. Собственно, они по-разному воспринимают ситуацию, в которой они оказываются в силу своих индивидуальных особенностей. Различие в восприятии часто приводит к тому, что люди не соглашаются друг с другом при решении какого-то вопроса. Это несогласие возникает тогда, когда ситуация действительно носит конфликтный характер. Конфликт определяется тем, что сознательное поведение одной из сторон вступает в противоречие с интересами другой стороны.

Большинство конфликтов возникает помимо желания их участников. Это происходит из-за того, что большинство людей, не имеет элементарного представления о конфликтах, либо не придает им значения.

В настоящее время руководителям многих уровней не хватает элементарной конфликтологической культуры, не хватает знаний о конфликтах, о путях их мирного решения. Многие руководители предпочитают решать возникающие конфликтные ситуации силовыми методами, даже не догадываясь, что есть мирные и конструктивные методы выхода из конфликта, приводящие к ситуации «выигрыш - выигрыш».

Цель настоящей выпускной квалификационной работы - рассмотреть природу и сущность конфликта в организации и проанализировать управление конфликтами в организации.

Исходя из поставленной цели, определены следующие задачи:

рассмотреть понятийный аппарат проблематики;

изучить различные виды конфликтов;

определить причины и динамику конфликтов;

обозначить методы управления, предупреждения и профилактики конфликтов;

разработать методологию исследования;

исследовать уровень конфликтности в организации на примере ООО «Союз-Аудит» г. Ярославль;

выявить причины и сущность конфликтов;

изучить резервы для профилактики и регулирования конфликтов;

разработать мероприятий по улучшению социально-психологического климата в коллективе.

Объект исследования - коллектив общества с ограниченной ответственностью «Союз-Аудит», состоящий из 18 человек, из них 12 женщин и 6 мужчин.

Предмет исследования - уровень конфликтности, методы управления конфликтами, конфликты и отношения в коллективе.

конфликт организация психологический коллектив

Глава I. Управление конфликтами в современной организации

.1 Понятие и сущность конфликта. Классификация конфликтов

Как и у многих фундаментальных понятий у конфликта имеется множество определений и толкований. С позиций управления организацией конфликт определяется как отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами, формальными или неформальными группами. Каждая сторона делает все, чтобы была принята ее точка зрения или цель и мешает другой стороне делать то же самое.

На любом уровне, в любом звене управленческой деятельности, каких бы масштабов она ни достигала: от маленькой организации, состоящей из нескольких человек, вплоть до многомиллионных государств, людям, осуществляющим процесс управления, приходится сталкиваться с конфликтами. Это ставит их перед необходимостью овладеть умениями и навыками управленческого воздействия на развертывающиеся конфликтные противодействия.

Слово «конфликт» в переводе с латинского - «столкновение». Поэтому его суть в столкновении, интересов, сторон, мнений и сил.

Разные науки исследуют конфликты и конфликтные ситуации, возникающие в контексте их основного предмета. Этика рассматривает в первую очередь конфликт моральный - специфическую ситуацию морального выбора, в которой принимающий решение человек констатирует в своем сознании противоречие: поступок во имя одной моральной нормы одновременно ведет к нарушению другой [31].

Психиатрию интересуют конфликты психические - существование одновременно противоположно направленных и несовместимых друг с другом тенденций в сознании отдельного индивида (внутрипсихический конфликт) или между людьми в структуре межличностных отношений отдельных индивидов или групп [21].

Социологи изучают конфликт социальный - столкновение сторон, мнений, сил; высшая стадия развития противоречий в системе отношений людей, социальных групп и институтов, общества в целом, которая характеризуется усилением противоположных тенденций и интересов социальных общностей и индивидов [43]. В процессе делового общения могут возникать конфликты всех приведенных оттенков, и это осложняет задачу их исследования и регулирования.

Понятие «конфликт» характеризуется исключительной широтой содержания и употребляется в разнообразных значениях.

Так, на Западе широко распространено понятие конфликта, сформулированное известным американским теоретиком Л. Козером: «Конфликт - борьба за ценности и притязания на определенный статус, власть и ресурсы, в которой целями противника являются нейтрализация, нанесение ущерба или устранения соперника» [16]. Это определение раскрывает конфликт в большей степени с социологической точки зрения.

В отечественной литературе большинство определений конфликта носит также социологический характер. Их достоинство состоит в том, что авторы выделяют необходимые различные признаки социального конфликта. Вот некоторые для примера:

Л.Г. Здравомыслов: «Конфликт - это важнейшая сторона взаимодействия людей в обществе, своего рода клеточка социального бытия. Это форма отношений между потенциальными или актуальными субъектами социального действия, мотивация которых обусловлена противостоящими ценностями и нормами, интересами и потребностями»[9].

Ю.Г. Запрудский: «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, особая форма исторического движения к новому социальному единству» [8].

А.В. Дмитриев: «Конфликтом обычно понимается тот вид противостояния, при котором стороны стремятся захватить территорию либо ресурсы, угрожают оппозиционным индивидам или группам, их собственности или культуре таким образом, что борьба принимает форму атаки или обороны» [6].

Существуют и другие определения отечественных социологов и конфликтологов [17,20,22,23,24,25,26], но, на мой взгляд, более интересными являются рассуждения о конфликте И.В. Курбатова «Всякий конфликт есть определенное качество взаимодействия между людьми, которое выражается в противоборстве между его различными сторонами. Такими сторонами взаимодействия могут выступать индивиды, социальные группы, общности и государства. В том случае, когда противоборство сторон осуществляется на уровне отдельного индивида, такими сторонами выступают различные мотивы личности, составляющие ее внутреннюю структуру. Далее, в любом конфликте люди преследуют те или иные цели и борются за утверждение своих интересов, и эта борьба сопровождается, как правило, негативными эмоциями. Если теперь объединить названные признаки конфликта в единое целое, то можно дать следующее определение.

Конфликт - есть качество взаимодействия между людьми (или элементами внутренней структуры личности), выражающееся в противоборстве сторон ради достижения своих интересов и целей» [18].

В данном определении отражены необходимые свойства всякого конфликта.

Если конфликт рассматривать с позиции управленческих дисциплин, то, как и у многих понятий в теории управления, у него имеется множество определений и толкований. Например, западные ученые Мескон М., Альберт М. и Хедоури Ф. определяют конфликт как отсутствие согласия между двумя сторонами или более, которые могут быть конкретными лицами или группами. Каждая сторона делает все, чтобы принята была ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое [27].

Но следует различать два теоретических подхода к понятию конфликта в теории управления. На мой взгляд, наиболее четко их разграничивает Т.Ю. Базаров:

. Конфликт - это столкновение..., противоречие..., борьба..., противодействие... (личностей, сил, интересов, позиций, взглядов) в силу противоположности.., несовместимости.., противостояния....

Сторонники первого подхода описывают конфликт как явление негативное. Они разделяют конфликты на деструктивные и конструктивные (многие из них считают, что конструктивные - редкость, что конфликт почти всегда плох и уж, по крайней мере, хуже бесконфликтного сосуществования). Большинство работ по технологии работы в конфликте в рамках такого подхода дают рекомендации по манипулированию, которое называют «управлением конфликтом», «управлением конфликтной ситуацией». Главной целью такого управления является ликвидация конфликта с максимальной выгодой для себя.

. Конфликт - это система отношений..., процесс развития взаимодействия..., заданные различиями субъектов, участвующих в нем (по интересам, ценностям, деятельности).

Сторонники второго подхода считают конфликт естественным условием существования взаимодействующих людей, инструментом развития организации, любого сообщества, хотя и имеющим деструктивные последствия, но в целом и на длительном промежутке не столь разрушительные, как последствия ликвидации конфликтов, их информационной и социальной блокады.

Второй подход предполагает невозможность управления конфликтом и оптимизацию взаимодействия, теоретически обосновывая развитие конфликта как саморегулирующегося механизма. Вместо «решения», «разрешения» и других подобных терминов применяют термин «преодоление», подразумевая, что конфликт не ликвидируется, но обеспечивает развитие, усиливая в организации дифференциацию, прежде всего профессиональную, а в обществе - социальную стратификацию, что и лежит в основе социальной и организационной стабильности. Он трансформируется в другие конфликты, менее разрушительные, в других сферах, других социальных измерениях. Данный подход не отрицает возможность и даже конструктивность политической и административной манипуляции (не всякой) в начальных фазах конфликта, но основывается, прежде всего, на обеспечении информационной полноты взаимодействия субъектов и необходимом риске, обеспечивающем возможность перехода в его последнюю фазу.

Общая тенденция в последние годы такова: все больше теоретиков и практиков социальной психологии склоняются ко второму подходу при некотором сохранении ориентации на психологическую манипуляцию, психологическое смягчение деструктивных проявлений конфликта. Базовым в данном выборе становиться то, что первый подход строится на субъект-объектном общении, в то время как второй - на субъект-субъектном.

Ко второму же подходу склоняются и практикующие политические технологи и оргконсультанты, опирающиеся именно на такую конфликтологию в моделировании идущих в организации процессов и обеспечении будущего успеха самой фирмы и ее менеджеров. Они заменяют «традиционные» техники (в том числе изучение общественного мнения в организации) конфликтологическими исследованиями персонала. Подход позволяет вычислять группы сторонников и противников, причем не только реальных, но прежде всего потенциальных (особенно среди не определившихся в своих профессиональных, карьерных, социальных предпочтениях, организационно не активных), и наиболее приемлемые формы работы с ними.

Выбор менеджером одного из двух подходов определяет и выбор им, как следствие первого выбора, форм работы и рекомендаций своей команде, структурным подразделениям по действиям в конфликтных ситуациях.

С него и должно начинаться сегодня управление, ориентированное на долговременный успех и перспективу [40].

Классификация конфликтов

Конфликтология является одной из мало изученных отраслей социально-психологических знаний. И потому нет единого мнения по поводу классификации конфликтов. В данном параграфе показано несколько наиболее интересных.

По отношению к отдельному субъекту конфликты бывают внутренними и внешними. К первым относятся внутриличностные конфликты; ко вторым - межличностные, между личностью и группой, межгрупповые. Все виды конфликтов тесно связаны между собой. Так, внутриличностный конфликт может заставить человека действовать агрессивно по отношению к другим и вызвать тем самым межличностный конфликт [28].

Возникновение внутриличностных конфликтов обусловлено противоречием человека с самим собой. Оно может порождаться рядом обстоятельств:

необходимостью выбора между двумя взаимоисключающими вариантами действий, каждый из которых в одинаковой степени желателен;

несовпадением внешних требований и внутренних позиций;

неоднозначностью восприятия ситуации, целей и средств их достижения, потребностей и возможностей их удовлетворения;

влечениями и обязанностями;

различного рода интересами и т. п.

Чаще всего речь идет о «выборе в условиях изобилия», т. е. конфликт мотивационного характера (мало кто удовлетворен работой, многие не верят в себя, испытывают стрессы, перегрузки или недогрузки на работе, не могут полностью реализовать свой внутренний потенциал), или о «выборе наименьшего зла», т. е. конфликт ролевого характера (проблема выбора одного из нескольких возможных и желаемых вариантов).

Наиболее распространенным является межличностный конфликт. В организациях он проявляется по-разному, чаще всего в виде борьбы руководства за всегда ограниченные ресурсы. 75-80 % межличностных конфликтов порождаются столкновением материальных интересов отдельных субъектов, хотя внешне это проявляется как несовпадение характеров, личных взглядов или моральных ценностей. Такого рода конфликты называются коммуникационными, так как они возникают там, где у членов коллектива отсутствуют обратные связи, окружающие их не признают, проявляют непонимание в процессе общения, неверно истолковывают исходящую от них информацию. «Обиженные» в свою очередь поступают так же [28].

Для руководителя такие конфликты представляют наибольшую трудность, так как все их действия, независимо от того, имеют они отношение к самому конфликту или нет, в первую очередь рассматриваются через его призму.

Коммуникационными являются и конфликты между личностью и группой. Они в основном обусловлены несовпадением индивидуальных и групповых норм поведения. Тот, кто не воспринимает их и становится в оппозицию, рискует остаться в одиночестве и быть непризнанным коллективом. Например, столкновение руководителя с единым фронтом подчиненных, которым не по нраву крутые дисциплинарные меры начальника, направленные на «завинчивание гаек».

Межгрупповые конфликты порождаются чаще всего борьбой за ограниченные ресурсы или сферы влияния в рамках организации, которая состоит из множества формальных и неформальных групп, имеющих совершенно, различные интересы. Поэтому и здесь могут возникать разногласия, легко перерастающие в конфликты. Такое противостояние имеет различные основы. Например, профессионально-производственная (конструкторы - производственники - финансисты), социальная (рабочие - служащие - руководство) или эмоционально-поведенческая («лентяи» - «работяги»). Такие конфликты обычно носят активный характер и вовлекают большое число сотрудников.

С точки зрения организационных уровней, к которым принадлежат стороны, конфликты можно разделить на горизонтальные и вертикальные составляющие. К первому виду можно отнести конфликт между отдельными направлениями деятельности в организации, между формальным и неформальным коллективами и т. п. Ко второму виду принадлежат конфликты между различными уровнями иерархии. Таких конфликтов большинство - 70-80%. Взаимопереплетение внутриорганизационных отношений на практике приводит к тому, что многие конфликты являются смешанными, содержащими элементы как вертикальных, так и горизонтальных конфликтов.

По сфере возникновения и развития конфликты можно разделить на деловые, связанные с официальной деятельностью человека, выполнением им должностных обязанностей, и личные, затрагивающие неофициальные отношения.

По распределению между сторонами потерь и выигрышей конфликты делятся на симметричные и асимметричные. В первом случае они распределяются поровну; во втором - одни выигрывают или теряют значительно больше, чем другие [28].

Пока конфликт еще не «созрел», он является скрытым, что затрудняет процесс управления им или его разрешения. В противном случае конфликт считается открытым. Открытый конфликт находится под контролем руководства, поэтому он менее опасен для организации, в то время как скрытый незаметно подтачивает ее основы, хотя внешне может казаться, что все нормально.

Скрытые конфликты часто развиваются в форме интриги, под которой понимается нечестное запутывание руководителей и коллег с целью вынуждения их к определенным действиям, приносящим выгоду инициаторам, и ущерб тем, против кого направлена интрига. Орудием интриги является искаженная информация, распространяемая через «третьи руки», с помощью которой «очерняются» или «обеляются» люди и их поступки.

Открытые конфликты могут быть связаны с образованием клик, т. е. групп сотрудников, активно противопоставляющих себя официальной или поддерживаемой большинством линии с целью захвата формальной или неформальной власти в организации либо упрочнения своих позиций.

По характеру конфликты принято делить на объективные и субъективные.

Первые связаны с реальными проблемами и недостатками, возникающими в процессе функционирования и развития организации. Вторые обусловлены различием индивидуальных оценок тех или иных событий, отношений между людьми и др. Таким образом, в одном случае у конфликта существует объект; в другом - субъективная оценка ситуации. Имеющие место различия во взглядах и оценках составляют предмет конфликта. Если они мнимые и люди просто по-разному выражают свое одинаковое по существу мнение, конфликт оказывается не только субъективным, но и беспредметным. В противоположность этому объективные конфликты всегда предметны. В организации объективные конфликты, как правило, связаны с недостатками в ее деятельности, поэтому имеют деловую основу. Субъективные же конфликты по своей природе всегда эмоциональны и часто являются результатом психологической несовместимости людей, их непонимания и нежелания понять друг друга [28].

По своим последствиям конфликты бывают конструктивными и деструктивными. Конструктивные конфликты предполагают возможность рациональных преобразований в организации, в результате чего устраняется сам их объект, а, следовательно, могут принести ей большую пользу, способствовать ее развитию. Если же конфликт не имеет под собой реальной почвы, то становится деструктивным, поскольку сначала разрушает систему отношений между людьми, а затем вносит дезорганизацию в ход производственных процессов [28].

На мой взгляд, данная классификация Д.Д. Вачугова, Т.Е. Березкина, Н.А. Кислякова является наиболее полной и отражает все виды конфликтов. Но есть несколько оснований для классификации, представленные новосибирскими учеными Л.К. Аверченко и Г.М. Залесовым, которые могут дополнить структуру Д.Д. Вачугова, Т.Е. Березкина, Н.А. Кислякова.

По длительности протекания конфликты можно подразделить на кратковременные и затяжные. Первые чаще всего являются следствием взаимного непонимания или ошибок, которые быстро осознаются. Вторые же связаны с глубокими нравственно-психологическими травмами или с объективными трудностями. Длительность конфликта зависит как от предмета противоречий, так и от черт характеров столкнувшихся людей. Длительные конфликты очень опасны, поскольку в них конфликтующие личности закрепляют свое негативное состояние. Частота конфликтов может вызвать глубокую и длительную напряженность отношений.

По степени влияния на жизнь коллектива. В этом случае говорят о лихорадящих, организацию конфликтах и разрушительных идеях коллектива. Если лихорадящие конфликты характеризуются мелкими столкновениями, связанными главным образом с психологической несовместимостью лиц, то вторые вызваны глубокими расхождениями во мнениях членов коллектива [34].

По степени влияния конфликта на последующую жизнь и развитие коллектива. Различают конфликты, дающие осложнения (так называемый послеконфликт) и не имеющие каких-либо отрицательных последствий. Послеконфликт проявляется в негативном поведении или чувстве неудовлетворенности после того, как конфликт считается разрешенным. Это значит, что конфликт не был разрешен или был разрешен несправедливо, либо методами, задевающими личное достоинство партнера.

Возникновению послеконфликта могут способствовать преждевременное или неполное урегулирование конфликта, неудовлетворенность интересов, несанкционированные действия или непредвиденные обстоятельства, которые можно было предусмотреть, заверения выполнить что-либо без взятия на себя обязательств и др. Очень существенны также психологические и поведенческие факторы: стремление найти виновного, а с себя снять вину, расчет на одностороннюю выгоду, недостаточные возможности "сохранить лицо", ощущение давления и принуждения, изменение баланса сил между участниками конфликта.

В зависимости от того, сталкиваются ли положительные или отрицательные (для нас) ценности или интересы, конфликты бывают трех видов: конфликт "плюс-плюс" (выбор из двух благоприятных альтернатив); конфликт "минус-минус" (оба варианта нежелательны); конфликт "плюс-минус" (сталкиваются хороший и плохой варианты) [34].

Стоить отметить, что наиболее краткую и в то же время наиболее емкую классификацию в зависимости от зон разногласий представил Курбатов В.И.:

Личностный конфликт. Эта зона включает конфликты, происходящие внутри личности, на уровне индивидуального сознания. Такие конфликты могут быть связаны, например, с излишней зависимостью или с ролевой напряженностью. Это чисто психологический конфликт, но он может оказаться катализатором для возникновения группового напряжения, если индивид будет искать причину своего внутреннего конфликта среди членов группы.

Межличностный конфликт. Эта зона включает разногласия между двумя или более членами одной группы или нескольких групп [18].

Межгрупповой конфликт. Некоторое число индивидов, образующих группу (т. е. социальную общность, способную на совместное координированные действия), вступают в конфликт с другой группой, не включающей в себя индивидов из первой группы. Это самый распространенный вид конфликта, потому что индивиды, приступая к воздействию на других, обычно стараются привлечь к себе сторонников, формировать группу, облегчающую действия в конфликте.

Конфликт принадлежности. Происходит в силу двойной  
принадлежности индивидов, например, когда они образуют группу внутри другой, большей группы или когда индивид входит одновременно в две конкурентные группы, преследующие одну цель.

Конфликт с внешней средой. Индивиды, составляющие группу, испытывают давление извне (прежде со стороны культурных, административных и экономических норм и предписаний). Часто они вступают в конфликт с институтами, поддерживающими эти нормы и предписания [18].

.2 Причины возникновения конфликтов. Динамика конфликта

Взгляды ученых на динамику конфликта сильно разделяются, одни рассматривают его по стадиям, другие выделяют более крупные фазы, число которых у всех различно. Я хочу выделить в данной работе фазы конфликта, которые предложили Д.Д. Вачугов, Т.Е. Березкина и Н.А. Кислякова, т.к. они наиболее полно показывают конфликт, как процесс в широком смысле слова.

На первой фазе этого процесса возникает конфликтная ситуация, т. е. такое положение дел, при котором интересы сторон объективно вступают в противоречие друг с другом, но открытого столкновения еще нет. Она может возникнуть как «по инициативе» сторон, так и без их участия, в том числе быть переданной им «по наследству».

Элементами конфликтной ситуации, складывающейся объективно, являются, прежде всего, ее участники, или оппоненты, каждый из которых обладает соответствующим рангом. Так, оппоненты первого ранга - это отдельные люди (индивиды); второго ранга - группа людей; третьего ранга - организация. Человек, вырабатывающий решение в диалоге с самим собой, считается оппонентом нулевого ранга [28].

Другим элементом конфликтной ситуации является объект, который и вызывает ее к жизни. Чаще всего это происходит вследствие его неделимости вообще либо неделимости «по справедливости». В результате каждая из сторон конфликта, преследуя свои интересы, претендует на решающее или единоличное манипулирование им. В качестве примера можно привести ситуацию, когда группировки подчиненных сталкиваются, желая захватить лидерство во влиянии на руководителя.

Внешними признаками конфликтной ситуации можно считать напряжение отношений под воздействием негативных взаимных установок; отдельные недоразумения, возникающие на основе непонимания, нечеткого выражения мыслей или ложных выводов.

Со временем конфликтная ситуация может исчезнуть, если перестанет существовать сам объект, породивший ее. При изменении обстоятельств конфликтная ситуация может трансформироваться в другую или, наконец, обостриться под действием инцидента, т. е. столкновения оппонентов.

Инцидент, представляющий собой вторую фазу конфликта, может возникнуть целенаправленно или произойти случайно в силу сложившихся обстоятельств и быть как объективным, так и субъективным, основывающимся на недоразумении, т. е. существовать лишь в воображении сторон [28].

Субъективно возникающая конфликтная ситуация, или инцидент, может закончиться как сама по себе, так и по инициативе оппонентов в результате переосмысления ими своих взглядов. Возникшая же объективно - должна заканчиваться путем устранения объекта, который обусловил ее появление. Причем объективные условия создают лишь потенциальную возможность возникновения конфликта, тогда как его развитие зависит, прежде всего, от субъективных обстоятельств, в том числе от личности участвующих.

Третьей фазой развития конфликта является кризис и разрыв отношений между оппонентами. Эта фаза в свою очередь состоит из двух этапов - конструктивного и деструктивного. В рамках конструктивного этапа возможность совместной деятельности, хотя и в специфических формах, сохраняется. Поэтому оппонентов еще можно посадить за стол переговоров. На деструктивном этапе никакое сотрудничество уже невозможно: оппоненты теряют самоконтроль, и их необходимо разъединить.

На четвертой фазе развития конфликта происходит его завершение. Объективный конфликт завершается прекращением существования его объекта, как вследствие ликвидации (самоликвидации), так и из-за потери значения для сторон в силу изменившихся обстоятельств. Другой способ завершения такого конфликта - оставление объекта у одного из оппонентов при устранении остальных. Если ни того, ни другого не происходит и противостояние затягивается, то начинают работать различные психологические механизмы, превращающие объективный конфликт в субъективный [28].

С субъективными конфликтами бороться гораздо сложнее, а поэтому превращение в них объективных крайне нежелательно. Обычно преодоление таких конфликтов происходит несколькими путями: 1) разъединение участников, что может противоречить решению текущих производственных задач; 2) их полная психологическая перестройка, которая, как считают специалисты, редко бывает успешной; 3) изменение рангов оппонентов (конфликт вряд ли будет продолжаться, если один из его участников, прежде занимавших одинаковые должности, станет руководителем остальных); 4) примирение, в рамках которого стороны, оставаясь на своих позициях, прекращают «боевые действия», хотя сама конфликтная ситуация при этом сохраняется.

В зависимости, от конкретных особенностей ситуации, в результате конфликта может быть осуществлена перестройка организации (изменение целей, структуры, системы управления, способов деятельности и т. п.); может произойти распад или обновление коллектива, кадровые перестановки; может быть найден «козел отпущения», т. е. один или несколько человек, на кого свалят вину за все проблемы и постараются уволить, успокоив или запугав тем самым остальных [28].

Другая группа современных авторов [2,4,7,14,15,17,19,25,27,35,42] утверждает, что в процессе своего развития конфликт проходит несколько стадий. В ходе конфликта какие-то из них могут отсутствовать, по-разному может складываться продолжительность стадий, но последовательность в различных случаях одна и та же [35,39].

Причины конфликтов

Несомненно, первым социально-психологическим действием, создающим предпосылку разрешения конфликта, является умение определить, в чем заключены истинные причины конфликтного противостояния. Необходимо иметь в виду, что истинная причина конфликта довольно часто скрывается одной или обеими конфликтующими сторонами. Нередко в межличностном конфликте стремление избавиться от конкурента или занять его место, задетое самолюбие или обида (в том числе и давняя) маскируются заботой о деле, принципиальностью, желанием исправлять неблагоприятную в каком-то отношении ситуацию. В таких случаях срабатывает психологический механизм самозащиты: ведь ни кому не хочется выглядеть в глазах окружающих склочником, инициатором ссоры, поэтому и придумывается, пускается в оборот внешне "благородный" мотив - желание способствовать успеху общего дела, добиться улучшения ситуации. Именно поэтому следует обозначить все возможные причины конфликтов.

Причин конфликтов много, как и самих конфликтов, и у ученых нет однозначной точки зрения по этому поводу, но я выделила наиболее значимые группы причин у различных авторов.

Например, Л.К. Аверченко и Г.М. Залесов, ученые из Новосибирска, утверждают, что причины конфликтов можно объединять в пять групп, в соответствии с обусловливающими их факторами - информацией, структурой, ценностями, отношениями и поведением.

В основе многих конфликтов лежит информация, приемлемая для одной стороны и неприемлемая для другой. Это могут быть неполные и неточные факты, слухи, что дезинформирует партнеров по общению; подозрения в умышленном сокрытии информации или ее обнародовании; сомнения в надежности и ценности источников информации; спорные вопросы законодательства, доктрин, правил порядка действий и т.д.

Структурные факторы возникновения конфликтов обычно связаны с существованием формальной и неформальной организаций социальной группы. Сюда могут быть отнесены вопросы собственности, социального статуса, властных полномочий и отчетности, различные социальные нормы и стандарты, традиции, системы безопасности, поощрения и наказания, географическое положение (добровольная или вынужденная изоляция либо открытость, интенсивность контактов), распределение ресурсов, товаров, услуг, доходов [34].

Ценностные факторы - это те принципы, которые мы провозглашаем или отвергаем. Это общественные, групповые или личностные системы убеждений, верований и поведения (предпочтения, стремления, предрассудки, опасения), идеологические, культурные, религиозные, этические, политические, профессиональные ценности и нужды.

Факторы отношений связаны с чувством удовлетворения от взаимодействия или его отсутствия. При этом важно учитывать основу отношений (добровольные или принудительные), их сущность (независимые, зависимые, взаимозависимые), баланс силы, значимость для себя и других, взаимоожидания, длительность отношений, совместимость сторон в отношении ценностей, поведения, личных и профессиональных целей и личной сочетаемости, вклад сторон в отношения (надежды, деньги, время, эмоции, энергия, репутация), различия в образовательном уровне, жизненном и профессиональном опыте.

Поведенческие факторы неизбежно ведут к конфликтам, если ущемляются интересы, подрывается самооценка, возникает угроза безопасности (физической, финансовой, эмоциональной или социальной), если создаются условия, вызывающие негативные эмоциональные состояния, если в поведении людей проявляется эгоизм, безответственность, несправедливость.

Такая группировка причин конфликтов способствует их пониманию и анализу, но следует помнить, что реальная жизнь богаче любой схемы и можно выделить множество иных причин возникновения противоречий, а также выявить тесное переплетение различных факторов в том или ином конфликте [34].

Мескон М., Альберт М. и Хедоури Ф. утверждают, что у всех конфликтов есть несколько причин и основными причинами конфликта являются ограниченность ресурсов, которые нужно делить, взаимозависимость заданий, различия в целях, различия в представлениях и ценностях, различия в манере поведения, в уровне образования, а также плохие коммуникации.

Распределение ресурсов. Даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены. Руководство должно решить, как распределить материалы, людские ресурсы и финансы между различными группами, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации. Выделить большую долю ресурсов какому-то одному руководителю, подчиненному или группе означает, что другие получат меньшую долю от общего количества. Не имеет значения, чего касается это решение: за какой из четырех секретарей закрепить компьютер с программой-редактором, какому факультету университета дать возможность увеличить количество преподавателей, какой руководитель получит дополнительные средства для расширения своего производства или какое подразделение получит приоритет в обработке данных - люди всегда хотят получать не меньше, а больше. Таким образом, необходимость делить ресурсы почти неизбежно ведет к различным видам конфликта.

Взаимосвязь задач. Возможность конфликта существует везде, где один человек или группа зависят в выполнении задачи от другого человека или группы. Например, руководитель производственного подразделения может объяснять низкую производительность своих подчиненных неспособностью ремонтной службы достаточно быстро ремонтировать оборудование. Руководитель ремонтной службы, в свою очередь, может винить кадровую службу, что не взяла на работу новых рабочих, в которых нуждались ремонтники. Аналогичным образом, если один из пяти инженеров, занятых разработкой новой продукции, не будет работать, как следует, другие могут почувствовать, что это отражается на их возможностях выполнять свое собственное задание. Это может привести к конфликту между группой и тем инженером, который, по их мнению, плохо работает. Поскольку все организации являются системами, состоящих из взаимозависящих элементов, при неадекватной работе одного подразделения или человека взаимозависимость задач может стать причиной конфликта [27].

Некоторые типы организационных структур и отношений как бы способствуют конфликту, возникающему из взаимозависимости задач. Причиной конфликта между линейным и штабным персоналом будет взаимозависимость производственных отношений. С одной стороны, линейный персонал зависит от штабного, потому что нуждается в помощи специалистов. С другой стороны, штабной персонал зависит от линейного, так как нуждается в его поддержке в тот момент, когда выясняет неполадки в производственном процессе или когда выступает в роли консультанта. Более того, штабной персонал при внедрении своих рекомендаций обычно зависит от линейного.

Определенные типы организационных структур также увеличивают возможность конфликта, такая возможность возрастает при матричной структуре организации, где умышленно нарушается принцип единоначалия. Возможность конфликта также велика в функциональных структурах, поскольку каждая крупная функция уделяет внимание в основном своей собственной области специализации. В организациях, где основой организационной схемы являются отделы (по каким бы признакам они ни создавались: продуктовому, потребительскому или территориальному), руководители взаимозависимых подразделений подчиняются одному общему начальству более высокого уровня, тем самым, уменьшая возможность конфликта, который возникает по чисто структурным причинам [27].

Различия в целях. Возможность конфликта увеличивается по мере того, как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения. Это происходит потому, что специализированные подразделения сами формулируют свои цели и могут уделять большее внимание их достижению, чем целей всей организации. Например, отдел сбыта может настаивать на производстве как можно более разнообразной продукции, и ее разновидностей, потому что это повышает их конкурентоспособность и увеличивает объемы сбыта. Однако, цели производственного подразделения, выраженные в категориях затраты - эффективность, выполнить легче, если номенклатура продукции менее разнообразна. Аналогичным образом, отдел снабжения может захотеть закупить большие объемы сырья и материалов, что бы снизить среднюю себестоимость единицы продукции. С другой стороны, финансовый отдел может захотеть воспользоваться деньгами, взятыми под товарно-материальные запасы и инвестировать их, чтобы увеличить общий доход на инвестированный капитал.

Различия в представлениях и ценностях. Представление о какой-то ситуации зависит от желания достигнуть определенной цели. Вместо того, что бы объективно оценивать ситуацию, люди могут рассматривать только те взгляды, альтернативы и аспекты ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для их группы и личных потребностей. Эта тенденция была выявлена в исследовании, где руководители отдела сбыта, кадровой службы, и службы связи с клиентами попросили решить одну проблему. И каждый считал, что с проблемой может справиться только его функциональное подразделение.

Различия в ценностях - весьма распространенная причина конфликта. Например, подчиненный может считать, что всегда имеет право на выражение своего мнения, в то время как руководитель может полагать, что подчиненный имеет право выражать свое мнение только тогда, когда его спрашивают и беспрекословно делать то, что ему говорят. Высокообразованный персонал отдела исследований и разработок ценит свободу и независимость. Если же их начальник считает необходимым пристально следить за работой своих подчиненных, различия в ценностях, вероятно, вызовут конфликт. Конфликты часто возникают в университетах между факультетами, ориентированными на образование (бизнес и техника). Конфликты также часто зарождаются в организациях здравоохранения между административным персоналом, который стремится к эффективности и рентабельности, и медицинским персоналом, для которого большей ценностью является качество оказываемой больным помощи [27].

Различия в манере поведения и жизненном опыте. Эти различия также могут увеличить возможность возникновения конфликта. Встречаются люди, которые постоянно проявляют агрессивность и враждебность и которые готовые оспаривать каждое слово. И вот такие «ершистые» личности создают вокруг себя атмосферу чреватую конфликтом. Исследования показывают, что люди с чертами характера, которые делают их в высшей степени авторитарными, догматичными, безразличными к такому понятию, как самоуважение, скорее вступают в конфликт. Другие исследования показали, что различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и социальных характеристиках уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества между представителями различных подразделений.

Неудовлетворительные коммуникации. Плохая передача информации является как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или точки зрения других. Если руководство не может довести до сведения подчиненных, что новая схема оплаты труда, увязанная с производительностью, призвана не “выжимать соки” из рабочих, а увеличить прибыль компании и укрепить ее положение среди конкурентов, то подчиненные могут отреагировать таким образом, что замедлят темп работы. Другие распространенные проблемы передачи информации, вызывающие конфликт, - неоднозначные критерии качества, неспособность точно определить должностные обязанности и функции всех сотрудников и подразделений, а также предъявление взаимоисключающих требований к работе. Эти проблемы могут возникнуть или усугубляться из-за неспособности руководителя разработать до сведения подчиненных точное описание должностных обязанностей [27].

А, например, Д.Д. Вачугов, Т.Е. Березкина и Н.А. Кислякова утверждаю, что причина возникновения конфликтов кроется, прежде всего, в том, что каждый сотрудник обладает собственными целями, стремлениями и интересами, так же как и организация. При этом достижение индивидуальных целей приходится увязывать и согласовывать с целями всей организации (особенно, если организация корпоративная). В процессе достижения целей организации и решения индивидуальных задач между сотрудниками могут возникать конфликты.

Расстройство интересов одной стороны часто вызывается применением власти другой стороной. Непризнание власти является одной из важнейших черт конфликта. Например, руководитель сообщает сотруднику о необходимости выйти на работу в выходной день, чем нарушает его планы. Если подчиненный не выполнит данное ему распоряжение, может сложиться ситуация, негативно влияющая на эффективность совместной деятельности, что и приведет к возникновению конфликта.

Сильный конфликт сопровождается, как правило, развитием стресса у его участников, снижением уровня сплоченности и единства в коллективе, разрушением коммуникационной сети и пр.

Причины возникновения конфликтов. В самом общем виде эти причины можно разделить на три группы: 1) возникающие в процессе труда; 2) вызываемые психологическими особенностями человеческих взаимоотношений; 3) обусловленные личностными особенностями сотрудников организации [28].

Главным источником возникновения конфликтных ситуаций для многих организаций являются причины, порожденные трудовым процессом. Среди них следует назвать факторы, препятствующие выполнению людьми своих обязанностей. Например, непосредственная взаимосвязь работников, негативно влияющих друг на друга в технологической цепочке; невыполнение функциональных обязанностей в системе «руководитель - подчиненный», которое не обеспечивает надлежащие условия для успешной деятельности подчиненных и др.

Конфликты в процессе трудовой деятельности вызываются также факторами, препятствующими достижению таких целей, как высокий заработок, благоприятные условия труда и отдыха. Например, нерешенность организационных вопросов, при которой нарушается система распределения ресурсов; взаимосвязь людей, при которой заработок одних зависит от эффективной работы других.

Наконец, конфликты нередко бывают порождены несоответствием поступков одного из сотрудников принятым в коллективе нормам и жизненным ценностям. Например, несовпадение ожиданий подчиненных относительно поведения своего руководителя при распределении полномочий или вознаграждении по итогам работы.

Во вторую группу причин, которые порождают конфликты и отражают психологические особенности человеческих отношений, следует включить взаимные симпатии и антипатии людей, ведущие к их совместимости и несовместимости. Соответственно данным причинам в коллективе может сложиться неблагоприятная психологическая атмосфера, называемая «атмосферой нетерпимости».

Наконец, в третью группу входят причины конфликтов, кроящиеся в своеобразии личности членов коллектива. В этом случае имеются в виду не только неумение человека контролировать свои эмоции, агрессивность, излишняя тревожность и т. п., но и социально-демографические характеристики. Например, для женщин характерна тенденция к большей частоте конфликтов, связанных с их личным потреблением (отпуска, премии, размер оплаты труда и т. п.), когда как для мужчин - непосредственно с трудовой деятельностью. С увеличением возраста работников сокращается удельный вес конфликтов, связанных с организационными проблемами деятельности (нарушения трудовой дисциплины, несоответствие качества работы предъявляемым требованиям и т. п.) [28].

.3 Методы управления конфликтами в организации. Предупреждение и профилактика конфликтов

Общественная жизнь немыслима без столкновения идей, жизненных позиций, целей, как отдельных людей, так и малых и больших коллективов, других сообществ. Постоянно возникают расхождения и противоречия различных сторон, нередко перерастающие в конфликты. Необходимо соответствующее управление этим процессом, задачей которого должно быть предупреждение возникновения нежелательных, негативного плана конфликтов, придание неизбежным конфликтным ситуациям конструктивного характера.

Поскольку тема данной работы «Управление конфликтами в организации», то необходимо рассмотреть сущность организации.

В большинстве случаев люди объединяют усилия и организуются для достижения каких-либо физических, личных или экономических преимуществ. Люди организуются под влиянием убеждения, что это есть наилучший путь для достижения их целей. Организация - это система скоординированного поведения. Правила, регуляторы, стандартные процедуры и т.п., это всего лишь механизмы скоординированного поведения. Также важным является тот факт, что люди в процессе вхождения в организацию жертвуют частью своей свободы и делают это с целью достижения личных и организационных целей.

Организации образуются для достижения поставленных целей. В действительности, существует множество таких целей. При этом, организация стремится к достижению не только своих формализованных целей, но и личных целей своих членов, причем этим последним придается не меньшее значение, чем первым. Если бы организация оказалась неспособна, удовлетворять цели своих членов, то она быстро бы их лишилась. Кроме того, что цели организации побуждают людей членов вступать в нее и оставаться в ней, они выполняют еще две другие функции. Во-первых, они служат для управления поведением и стимулирования трудовых усилий. Во-вторых, они служат эталоном измерения. Когда цели не достигаются, эффективность работы организации ставится под сомнение.

Управление организацией включает в себя координацию человеческих и материальных ресурсов для достижения формальных целей организации. Ответственность за координирование, регулирование, объединение различных видов деятельности для эффективного и своевременного достижения поставленных целей ложится на людей, называемых управляющими. Организационная структура - это общая сумма методов, которыми организация разделяет свой трудовой процесс на отдельные задания и, затем, добивается координации между этими заданиями. Ни одна пара организаций не имеет одинаковой структуры, но каждая организация имеет какую-то свою структуру [27].

Методы управления конфликтами

Любая управленческая деятельность является целенаправленным влиянием на объект и субъект управления с последовательным преодолением рассогласований в ходе реализации производственных задач. Это преодоление, в частности, может быть связано как с нефункциональными конфликтами, которые нередко являются бедствием допущенных управленческих ошибок, так и с конфликтами, спровоцированными с целью стимулирования творческой активности и инноваций, ускорения процесса изменений. В последнем случае может возникнуть необходимость усиления напряженности, но при этом не следует допускать выхода конфликта за пределы оптимального уровня. Иначе есть опасность дезорганизовать работу организации. Следует, однако, помнить, что отсутствие функционально позитивных конфликтов может породить в организации самодовольство, самоуспокоенность.

Важно сосредоточить внимание на управлении теми конфликтами, в которые руководство организации втягивается в силу складывающихся обстоятельств, ошибок управленцев или сбоев в работе. Такого рода конфликты должны разрешиться с минимальными потерями для организации.

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 [41].

Существует несколько эффективных способов управления конфликтной ситуацией. Их можно разделить на две категории: структурные, межличностные, ответные действия.

Структурные методы воздействуют преимущественно на участников организационных конфликтов, возникающих из-за неправильного распределения функций, прав и ответственности, плохой организации труда, несправедливой системы мотивации и стимулирования работников и т.п. К таким методам относят: разъяснение требований к работе, использование координационных механизмов, разработку или уточнение общеорганизационных целей, создание обоснованных систем вознаграждения.

Разъяснение требований к работе является одним из эффективных методов предотвращения и урегулирования конфликтов. Каждый, работник должен четко представлять, в чем, состоят его обязанности, ответственность, права. Метод реализуется посредством разработки соответствующих должностных инструкций, положений, документов, регламентирующих распределение функций, прав и ответственности [41].

Использование координационных механизмов заключается в задействовании структурных подразделений организации; или должностных лиц, которые при необходимости могут вмешаться в конфликт, и помочь устранись причины спора между конфликтующими сторонами. Один из самых распространенных механизмов - это иерархия полномочий, которая упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Если сотрудники имеют разногласия по какому-то вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к общему руководителю с предложением принять необходимое решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчиненные обязаны выполнять решения своего руководителя.

Разработка или уточнение общеорганизационных целей позволяет объединить усилия всех сотрудников организации, направить их на достижение выдвинутых целей.

Создание обоснованных систем вознаграждения также может быть использовано для управления конфликтной ситуацией, поскольку справедливое вознаграждение позитивно влияет на поведение людей и позволяет избежать деструктивных конфликтов [41].

Межличностные методы предполагают выбор стиля поведения участников конфликта, чтобы свести к минимуму ущерб своих интересов. Наряду с хорошо известными стилями конфликтного поведения, к которым относятся приспособление (уступчивость), уклонение, противоборство, сотрудничество и компромисс, следует обратить внимание на принуждение и решение проблемы.

Принуждение означает попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать, не интересуется мнением других. Лицо, использующее такой подход, обычно ведет себя агрессивно и для влияния на других использует власть путем принуждения. Стиль принуждения может быть эффективным в ситуациях, где руководитель имеет значительную власть над подчиненными. Недостаток этого стиля заключается в том, что он подавляет инициативу подчиненных, создает большую вероятность того, что не будут учтены какие-то важные факторы, поскольку представлена лишь одна точка зрения. Подобный стиль может вызвать возмущение, особенно у более молодой и более образованной части персонала.

Решение проблемы означает признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти путь действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто пользуется таким стилем, не стремится добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант преодоления конфликтной ситуаций. В сложных ситуациях, где разнообразие подходов и точная информация являются существенными для принятия здравого решения появление конфликтующих мнений надо поощрять и управлять ситуацией, используя стиль решения проблемы [41].

Методику решения конфликтов через решение проблемы предложил Алон Филли.

«Определите проблему в категориях целей, а не решений.

После того как проблема определена, выявите решения, которые приемлемы для обеих конфликтующих сторон.

Сосредоточьте внимание на проблеме, а не на личных качествах другой конфликтующей стороны.

Создайте атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние и обмен информацией.

Во время общения создайте положительное отношение друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнение другой стороны, а также сводя к минимуму проявление гнева и угроз».

Ответные, агрессивные действия - методы, являющиеся крайне нежелательными для преодоления конфликтных ситуаций. Применение этих методов приводит к разрешению конфликтной ситуации с позиции силы, в том числе с использованием грубой силы, насилия. Однако бывают ситуации, когда разрешение конфликта возможно только данными методами [41].

От эффективности управления конфликтом зависит многое в деятельности организации: масштаб дисфункциональных последствий, устранение или сохранение причин конфликта, возможность последующих столкновений и прочее. Для этого у руководства организации есть принципиальное преимущество, обеспечивающее ему стратегическое лидерство в конфликте и его разрешении: право вырабатывать цели, способы и методы их достижения, обеспечивать их реализацию, анализ результатов.

Методы управления конфликтами подразделяются также по  
признаку принадлежности к направлению управления конфликтами. Практика показывает, что сложилось три направления  
управления конфликтами: уход от конфликта, подавление конфликта и собственно управление конфликтом. Каждое из названных направлений реализуется при помощи специальных методов.

Уход от конфликта. Преимущество такого метода состоит в том, что решение принимается, как правило, оперативно. Этот метод применяется в случае ненужности данного конфликта, когда он не подходит к ситуации, сложившейся в организации, или очень высоки издержки возможного конфликта. Его также целесообразно применять в случаях банальности проблемы, лежащей в основе конфликта; наличия более важных проблем, требующих своего решения; необходимости охлаждения разгоревшихся страстей; потребности выиграть время для сбора необходимой информации и ухода от принятия немедленного решения; подключения других сил для разрешения конфликта; наличия страха перед противоположной стороной или надвигающимся конфликтом; когда время надвигающегося конфликта складывается неудачно [41].

К уходу от конфликта не следует прибегать в тех случаях, когда очень важна проблема, лежащая в его основе, или при наличии перспективы достаточно длительного существования основ данного конфликта.

Разновидностью метода ухода от конфликта является метод бездействия. При этом методе развитие событий отдается на откуп времени, все происходит стихийно. Бездействие оправдано в условиях полной неопределенности, когда невозможно предвидеть варианты развития событий, предсказать последствия.

Следующая разновидность этого метода - уступки, или приспособление. В этом случае администрация идет на уступки за счет уменьшения собственных требований. Этот метод используется, когда администрация обнаруживает свою неправоту; когда предмет столкновения более важен для другой стороны, а не для вас; в случае необходимости минимизации потерь, когда превосходство явно на другой стороне и вы проигрываете, когда гармония и стабильность особенно важны.

Сюда же можно отнести метод сглаживания, который используется в организациях, ориентированных на коллективные методы трудового процесса. Данный подход основан на убеждении, что различия между сталкивающимися сторонами не столь значительны. Напротив, подчеркиваются общие интересы. Различия преуменьшаются, общие черты - акцентируются. «Мы одна дружно действующая команда и не следует раскачивать лодку». Довольно часто в таких случаях реальная проблема  
уходит на второй план [41].

Подавление конфликта, в свою очередь, предполагает использование различных методов. Например, метод скрытых действий применяется в случаях, когда стечение экономических, политических, социальных или психологических обстоятельств делает невозможным открытый конфликт; отсутствует желание иметь дело с открытым конфликтом из-за боязни потери имиджа; невозможно по тем или иным причинам вовлечение противоположной стороны в активное противодействие; дисбаланс сил, отсутствие паритета в ресурсах сталкивающихся сторон подвергает более слабую сторону повышенному риску или вызывает излишние издержки.

Применяемые в этих случаях приемы включают как «джентльменские», так и далекие от них формы воздействия на противоположную сторону. Здесь могут иметь место и кулуарные переговоры, и политика «разделяй и властвуй», и подкуп. Нередки проявления прямого обмана, создания различного рода дополнительных препятствий в форме скрытого или открытого сопротивления «секретным действиям», провоцирования актов саботажа, распространения среди работников негативных настроений по отношению к руководству и т.п.

Может оказаться эффективным метод быстрого решения. Суть его в том, что решение по проблеме, вызвавшей конфликт, принимается в самые короткие сроки, почти мгновенным соглашением. Это становится возможным в случаях острого дефицита времени для принятия обстоятельного решения, вызванного, в частности, сложившейся ситуацией; существенного изменения одной из сталкивающихся в конфликте сторон своей позиции под влиянием аргументации другой стороны или же в связи с получением новой информации; взаимного желания конфликтующих сторон участвовать в поиске более приемлемых вариантов соглашений; когда конфликтная ситуация не является остро противостоящей интересам сторон; уверенности сторон в том, что скорое решение резко снижает издержки по сравнению с другими сценариями конфликта.

Для управления конфликтом наиболее рациональным и оправданным является использование всего комплекса методов воздействия на конфликтную ситуацию и поведение участников конфликта.

Неумение разрядить конфликтную ситуацию, понять ошибки и просчеты, может стать причиной постоянной напряженности. Нужно помнить, что конфликтом необходимо умело управлять до того, как он станет настолько сильным, что приобретет деструктивные свойства. Основная причина конфликта в том, что люди зависят друг от друга, каждому нужны сочувствие и понимание, расположение и поддержка другого, нужно, чтобы кто-то разделял его убеждения.

Конфликт - это сигнал того, что произошло что-то неладное в коммуникациях между людьми либо появились какие-то существенные разногласия [41].

Также стоит отметить межличностные методы управления конфликтами, которые предложены новосибирскими учеными Л.К. Аверченко и Г.М. Залесовым т.к., они несколько отличаются от предложенных выше и лучше структурированы.

Межличностные методы разрешения конфликтов, по мнению новосибирских ученых, обычно подразделяют на уклонение (или избегание), сглаживание (приспособление), компромисс, конкуренцию, сотрудничество.

Уклонение - это реакция на конфликт, выражающаяся в игнорировании и фактическом отрицании конфликта. Предлогом здесь могут быть ссылки на недостаток времени, полномочий, ресурсов, незначительность проблемы или неверно выбранный адресат. Девиз такого поведения "Не стоит делать из мухи слона". Цель обвиняемой стороны - отложить решение конфликта (как-нибудь само собой утрясется), дать противнику возможность обдумать свои претензии.

Сглаживание - это удовлетворение интересов другой стороны через "приспособление", чаще всего оно предполагает, незначительное удовлетворение собственных интересов. Действуют здесь по принципу "Чтобы ты выиграл, я должен проиграть". Причиной такого поведения может быть стремление сделать "жест - доброй воли", завоевать расположение партнера на будущее, желание избежать разрастания конфликта, понимание того, что правота на стороне "противника". Такого рода согласие может быть частичным и внешним.

Компромисс - это открытое обсуждение мнений и позиций, направленное на поиск решения, наиболее удобного и приемлемого для обеих сторон. Преимущество такого исхода - взаимная уравновешенность прав и обязанностей и легализация претензий. Компромисс, действительно, снимает напряженность, помогает найти оптимальное решение. Партнеры, идущие на компромисс, исходят из того, что совместный выигрыш выгоден, что компромисс в одном может дать выигрыш в другом, что плохое решение лучше, чем отсутствие решения [34].

Конкуренция может привести к доминированию и в конечном итоге уничтожению одного партнера другим: "Чтобы я победил, ты должен проиграть". Это неблагоприятный и малопродуктивный исход конфликта, хотя следует признать, что конкуренция может стимулировать способности и талант. Конкуренция чаще всего возникает при переоценке себя и недооценке противника. Конкуренция может быть вызвана, потребностями защитить свои интересы, жизнь, семью, а также желанием всегда брать верх, пренебрежением к другим.

Сотрудничество - это форма разрешения конфликта, при которой удовлетворение интересов обеих сторон более важно, чем решение вопроса. Сотрудничество подразумевает, что интересы одной стороны не будут удовлетворены, если не будут удовлетворены интересы и другой, по крайней мере, частично. Ни одна из сторон не стремится добиться цели за счет другой.

Таким образом, конфликт преодолевается различными средствами, и успех его разрешения зависит от характера противоборства, степени его затянутости, стратегии и тактики конфликтующих сторон. В идеальном случае конфликт сам подскажет стиль поведения в конфликте. Если ни цель, ни отношения не особо важны, благоразумнее, уклониться от конфликта. Когда важна цель, а взаимоотношения имеют меньшее значение, наилучшим выходом из конфликта может оказаться доминирование. Вместе с тем, когда отношение намного важнее, чем цель, разумнее прибегнуть, к тактике "сглаживание". Это та ситуация, о которой говорят: "Стоит ли ссориться из-за пустяков?" И все же в самом единственном варианте, когда важны и цель, и отношения с оппонентами, без сотрудничества в том или ином виде не обойтись.

Если вы решились на сотрудничество, то первое, что нужно сделать - это отказаться от тактики самообороны, ведущей к неравенству и изоляции сторон. Отношения с партнерами должны быть позитивными, с акцентированием того, что объединяет, а не разъединяет [34].

Путей сотрудничества множество. Стоит остановиться на варианте, предложенном Н. Н. Обозовым. С его точки зрения, процедура разрешения конфликта имеет семь этапов и на каждом от вас требуется соответствующее усилие.

. Признайте наличие конфликта. Это зачастую бывает очень  
непросто сделать. Заявив о конфликте во всеуслышание, вы тем самым  
очистите атмосферу от кривотолков и откроете путь переговорам.  
Вспомним, что конфликты неизбежны; главное - как с ними справляться.

. Договоритесь о процедуре. Если конфликт признан и очевиден,  
то он не решается "с ходу". Договоритесь, где, когда и как вы начнете  
совместную работу. Это шаг на пути к его разрешению. Лучше заранее  
обговорить, кто будет принимать участие в обсуждении. Встречу лучше  
проводить либо в нейтральном месте, либо по очереди у каждой из сторон.

. Определите конфликт. Важно определить конфликт в рамках проблемы, подлежащей урегулированию. Уже на этой стадии нужно подходить к ней как к "нашей" проблеме - это сразу утвердит дух сотрудничества. Обе стороны должны высказаться: в чем они видят конфликт, какие чувства он у них вызывает и в особенности как каждая оценивает свой "вклад" в конфликтующую ситуацию. Не менее важно выяснить, что каждая из сторон не видит и не признает, намеренно или случайно. Насколько возможно, постарайтесь исключить "скрытые интересы", личные амбиции или обиды, которые могут затемнить суть конфликта и усложнить его разрешение. С этой целью лучше сосредоточиться на конкретных действиях, потребностях сторон и спорных предметах, стараясь не переходить на личности [29].

. Исследуйте возможные варианты решения. На этом этапе  
целесообразно использовать тактику "мозговой атаки", поскольку цель  
состоит в том, 'чтобы выработать как можно больше вариантов решения.  
"Дикая" идея может после обсуждения стать плодотворной или, наоборот,  
может объединить стороны в ее отрицании, т.е. посодействует  
взаимопониманию и сближению позиций.

. Добейтесь соглашения. Оценив выдвинутые предложения, следует выбрать наиболее приемлемые для обеих сторон, т.е. прийти к соглашению. Иногда бывает достаточно одной встречи и самого факта переговоров, чтобы уладить разногласия. В других случаях необходимо несколько встреч.

Необходимо найти объективные критерии. Чтобы достичь соглашения, нужно принять совместное решение. Решения всегда основываются на критериях, которые характеризуют их как хорошие или плохие. Объективный критерий нейтрален по отношению к интересам спорящих. Если критерии для соглашения объективны, а не субъективны, то ваше соглашение будет наиболее стабильным и длительным. Если критерии субъективны, тогда одна из сторон будет чувствовать, что соглашение несправедливо, и поэтому не захочет его выполнять.

Иногда прибегают к голосованию, которое может быть и тайным, - это снижает конформизм участников обсуждения по отношению к групповому мнению. После урегулирования разногласий целесообразно составить какой-либо документ. Это может быть резолюция, меморандум о сотрудничестве или соглашении, чтобы документально зафиксировать обязательства сторон. Иногда составляют поэтапные резюмирующие документы [29].

Договор - это не просто добрая воля, он описывает ваши отношения друг с другом. Договор должен быть сбалансированным независимо от того, нашли ли партнеры сходство интересов или пошли на компромисс, предполагающий уступки. Это значит, что для каждого участника договор должен быть лично выгоден. Выгода не обязательно будет одинаковой, но договор должен побуждать каждого выполнять в будущем свою часть соглашения. Несбалансированное соглашение недолговечно.

Обычно людям, преодолевающим разногласия, бывает трудно отделить свои обязанности от обязанностей другого. Хорошо разграничивает ответственность поведенческое соглашение. Если соглашение подробно описывает поведение, каждый участник должен выполнять свои четко определенные обязанности - а это гораздо проще. Если договор удовлетворяет интересы каждого партнера, оба участника получают стимул к ответственному выполнению своих функций.

. Воплощайте план в жизнь. Важно, чтобы документ, фиксирующий результаты переговоров, четко оговаривал, что должно быть сделано, когда, где и кем. Желательно приступить к этому как можно скорее: отсрочки могут вызвать сомнения и подозрения сторон.

. Оцените принятое решение. Даже при самом удачном соглашении могут оставаться обделенные или обиженные. Это может проявиться в беседах, в намеках и жестах участников. Дайте им возможность высказаться открыто, а именно спросите у каждого: "Насколько вас удовлетворяет ход переговоров? Не кажется ли вам, что готовое решение попросту навязывается? Как вы думаете, были ли обеспечены обоюдные выгоды? Что вам понравилось в решении больше всего, а что меньше всего? Что, по-вашему, следует включить в решение дополнительно? Что нам нужно сделать на следующей встрече, чтобы улучшить положение вещей? [29].

Предупреждение и профилактика конфликтов

В данном разделе стоит отметить методы предупреждения конфликтов, которые выделяет Е.М. Бабосов, т.к., они наиболее полно объединили все существующие методы.

Один из надежных способов предотвращения межличностных конфликтов - умение менеджера соблюдать принципы "социальной дистанции" во взаимоотношениях с другими людьми. Причем нет, и не может быть единой, раз и навсегда данной дистанции, которой необходимо придерживаться во взаимодействиях с разными людьми. В одних ситуациях она едва различима, в других ее длина возрастает до "стайерской" и даже "марафонской". Но каждый раз ее должен определить сам человек, чтобы она была настолько короткой, насколько это целесообразно. В любом случае нельзя забывать, что социальная дистанция выражает степень социально-психологической совместимости, близости или отдаленности людей; которая способствует легкости и трудности их взаимодействия и которая, если ее правильно выбрать и придерживаться, способна предотвратить межличностные конфликты, которые могут вспыхнуть, когда люди очень близки друг к другу, но могут возникнуть и в тех случаях, когда они чрезмерно далеки друг от друга. Поэтому во взаимоотношениях в семье, в кругу друзей, сотрудников необходимо стремиться к тому, чтобы предел психологического сближения никогда не был достигнут, чтобы оставалась возможность движения, осталось пространство, в котором еще можно сближаться [3].

Вторым важным методом предотвращения конфликтов является следование "правилу разнообразия". Чем больше взаимной заинтересованности партнеров по общению, чем разнообразнее их интересы и чем больше совпадения этих интересов, тем значительнее ресурс сотрудничества, тем меньше возможностей для возникновения конфликтного противостояния. Если же интересы, связывающие людей очень узки и ограничены (например, только финансовый, только сексуальный, только политический, только спортивный и т.п.), то база возможных конфликтов между этими людьми существенно расширяется. Поэтому одним из важных способов предотвращения межличностных конфликтов является правило, согласно которому во взаимодействиях близких людей, в том числе мужа и жены, необходимо не сводить друг на друге свет клином, а всегда быть личностью, сохраняющей в определенной мере свою психологическую независимость даже от любимого человека.

Третьим способом, который может пригодиться для превращения накапливающейся энергии конфликта в энергию сотрудничества, является правило "сглаживания". Оно сводится к следующему: "сглаживатель" старается не выпустить наружу признака конфликта и ожесточенности, апеллируя к потребности в солидарности. Тем самым становится возможным погасить стремление к конфликтному противостоянию у другого человека [3].

К данному способу стоит добавить советы Д. Карнеги, как расположить к себе людей, он предлагает «Давать людям возможность почувствовать их значительность. Мы чаще всего стремимся расположить к себе других, демонстрируя перед ними свои достоинства - начитанность, доброту, отзывчивость и т.п., тогда как более короткий и эффективный путь к бесконфликтному сотрудничеству с другим человеком - предоставить ему возможность для проявления его личной значимости. Чем чаще и охотнее мы будем делать это в нашем повседневном общении, в различных жизненных ситуациях, тем меньше будет возникать конфликтных противостояний, тем меньше станет межличностных конфликтов. Поэтому, метод обращения к значимости другого и всемерной поддержки его значимости является очень важным компонентом в стратегии предотвращения межличностных конфликтов, а также более быстрого, безболезненного и эффективного их разрешения» [13].

В предотвращении межличностных конфликтов способен выполнить важную, конструктивную роль метод исключаемой социальной демонстрации. Вспомним, как часто межличностные конфликты возникают из-за того, что один из партнеров по общению изо всех сил стремится к демонстрации своих достоинств, успеха, интеллекта, силы и т.п., вызывая тем самым раздражение и агрессивность окружающих, подталкивая их к конфликтному противодействию. Напротив, чем чаще и активнее мы исключаем социальную демонстрацию, т.е. произвольное или непроизвольное подчеркивание различий между нами и нашими партнерами по общению, тем меньше возникает поводов для межличностных конфликтов, тем больше шансов на конструктивное сотрудничество с окружающими [3].

Также следует отметить в данном параграфе сущность профилактики конфликтов, которую представляют Т.Ю. Базаров и Б.Л. Еремин.

Профилактика конфликтов - работа с еще не начавшимися, а лишь возможными конфликтами. Она предполагает их прогнозирование при постоянном информационно-аналитическом сопровождении. Это требует мониторинга конфликтных ситуаций в своей организации и в организациях подобного типа. Надо помнить, что объективного описания конфликта не бывает, оно всегда субъективно.

Профилактика должна быть направлена на устранение условий возникновения конфликтов в конфронтационной форме, требующих радикального перераспределения дефицитного ресурса, по поводу интересов, в отношении которого и возникает конфликт. В основе ее - изменения законодательства и функций государственных структур в сообществе в целом, изменения в корпоративных правилах, закрепленных в инструкциях, приказах руководства организации. Эти изменения должны быть направлены на устранение деформации социальных отношений, создание новых социальных технологий (развитие системы социальной работы), просвещение, обучение, коммуникативные тренинги. Вот откуда необходимость в меценатстве, благотворительности. Профилактику конфликта обеспечивает любая деятельность, направленная на развитие интеллектуальной и коммуникативной культуры фирмы (государственной структуры), на распространение их норм в корпоративной культуре организаций [40].

Глава II. Исследование уровня конфликтности в организации на примере ООО «Союз-Аудит» г. Ярославль

.1 Организационно-производственная характеристика ООО «Союз-Аудит» г. Ярославль

ООО «Союз-Аудит» зарегистрировано 01.03.2002 г. № 16602 Регистрационно-лицензионной палатой мэрии г. Ярославля. Запись о юридическом лице внесена в Единый государственный реестр юридических лиц 22.11.2002 г. за номером 1027600846767.

Юридический адрес: 150003, г. Ярославль, ул. Полушкина Роща д.9. Режим работы предприятия с 900 до 1800 с перерывом на обед с 1300 до 1400, выходные дни суббота и воскресение.

Организация имеет сертификат серии ГА № 010359, выданный по Решению Президентского Совета Гильдии аудиторов Региональных Институтов Профессиональных бухгалтеров от 25 декабря 2009 года (протокол № 6/09). Настоящий сертификат действителен на неограниченный срок. ООО «Союз-Аудит» является корпоративным членом СРО «Гильдия аудиторов Региональных ИПБ», ОРНЗ 10204026017.

Общество создалось для осуществления предпринимательской деятельности с целью извлечения прибыли. Уставный капитал общества составляется из номинальной стоимости долей его участников. Размер уставного капитала составляет 15 100 рублей, что соответствует стоимости внесенного в него имущества. Сведения о размере и номинальной стоимости доли каждого участника общества вносятся в единый государственный реестр юридических лиц в соответствии с федеральным законом о государственной регистрации юридических лиц.

Высшим органом общества является собрание участников. Общее собрание участников общества может быть очередным и внеочередным. Каждый участник общества имеет на общем собрании число голосов, пропорциональное его доли в уставном капитале общества, за исключением случаев, предусмотренных законом.

Устав разработан в соответствии с учредительным договором, Гражданским кодексом РФ, Федеральным законом РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью» и другим законодательством Российский Федерации. Общество является юридическим лицом по Российскому законодательству и отвечает по своим обязательствам всем принадлежащем ему имуществом. Общество имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные не имущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде. Общество имеет круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке, указание на место нахождения общества.

Правоспособность общества возникает с момента его государственной регистрации и прекращение в момент завершения его ликвидации.

Исполнительным органом общества является директор, который может быть избран и не из числа участников. Он избирается общим собранием участников общества сроком на один год. Допускается неоднократное переизбрание одного и того же лица на должность директора.

Основными видами деятельности общества являются:

осуществление работ по консалтингу, инжинирингу;

оказание консультационных, правовых, маркетинговых и других услуг, вытекающих из характера деятельности Общества;

оказание аудиторских услуг;

оказание информационных услуг.

Общество может осуществлять и иные виды хозяйственной деятельности, если они не запрещены действующим законодательством РФ.

ООО «Союз-Аудит» ведет профессиональную деятельность с марта 2002 года и главной задачей предприятия является оказание услуг в области аудита, управленческого, финансового, налогового, юридического консультирования. В этих целях предприятие заключает договора с физическими и юридическими лицами.

Информационной основой анализа хозяйственной деятельности предприятия являются данные бухгалтерской и статистической отчетности, бухгалтерские балансы. Документооборот на предприятии играет очень важную роль. Здесь очень важным является документальное оформление сделок (договоров). Очень важным аспектом является оформление платежных документов (платежное поручение, счета-фактуры и др.)

Документация оформляется делопроизводителями, и в зависимости от назначения заверяется директором, главным бухгалтером. Организация работы с документами - это создание оптимальных условий для всех видов работ с документами. К таким работам относятся: прием и регистрация, рассмотрение документов руководителем, порядок прохождения документов в организации и в исполнении, контроль исполнения, формирование дел, подготовка и передача дел в архив. Прием и обработку поступающих и отправление исходящих документов осуществляет секретарь.

Деятельность предприятия сопровождается составлением разных типов документов:

организационные документы (устав, структурная и штатная численность, штатное расписание, должностные инструкции и др.);

распорядительные документы (решения, распоряжения, приказы по основной деятельности);

документы по личному составу (приказы по личному составу, трудовые книжки, личные дела, лицевые счета);

финансово-бухгалтерские документы (годовой отчет, главная книга, счета прибыли и убытков, акты, ревизии и т.п.);

информационно-справочные документы (письма, справки, докладные записки);

коммерческие документы (контракты и договора).

Основными правовыми документами во взаимоотношениях между предприятиями являются коммерческие контракты (договора), представляющие собой соглашение сторон об установлении и регулировании каких-либо отношений.

Организационная структура ООО «Союз-Аудит» является линейной (административное подчинение). В линейной структуре управления руководитель обеспечивает руководство нижестоящими подразделениями по всем видам деятельности. Достоинство - простота, экономичность, предельное единоначалие; четко выраженная и личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения. Недостатки - высокие требования к руководителю, который должен быть подготовлен всесторонне; отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений; перегрузка информацией; затруднительные связи между инстанциями.

Предприятие на рынке уже более девяти лет. За это время организационная структура предприятия категорично не изменялась. Организационная структура фирмы представлена на рисунке 1.

Рис.1. Организационная структура управления ООО «Союз-Аудит»

Организационная структура направлена, прежде всего, на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями организации, распределения между ними прав и ответственности. В ней реализуются различные требования к совершенствованию систем управления, находящие выражения в тех или иных принципах управления.

Главой ООО «Союз-Аудит» является директор, действующий на основании устава. Он решают все производственные вопросы, действует от имени организации, представляет ее интересы во всех предприятиях и фирмах. Также он распоряжается в пределах предоставленного ему права имуществом, заключает договора, в том числе по найму работников. Издает приказы и распоряжения, обязательные к исполнению всеми работниками предприятия.

Директор несет в пределах своих полномочий полную ответственность за деятельность организации, обеспечение сохранности товарно-материальных ценностей, денежных средств и другого имущества предприятия. Выдает доверенности, открывает в банках счета, пользуется правом распоряжения средствами. С вязи с отсутствием бухгалтерского работника в штате ООО «Союз-Аудит» обязанности по ведению бухгалтерского учета возложили на директора предприятия, согласно приказа № 1 от 01.03.2002.

В подчинении директора находятся: заместитель директора (бухгалтера), директор по развитию (ведущие специалисты, налоговый консультант), руководитель направления аудита и методологии (аудиторы), старший юрисконсульт, программисты, секретарь и водители.

Поскольку ООО «Союз-Аудит» является микропредприятием, на нем не существует специализированной службы по управлению персоналом. Организацией процесса управления персоналом занимается руководитель. Кадровую работу выполняет ответственный за ее ведение сотрудник - заместитель директора. Так же заместитель директора - осуществляет организацию бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности предприятия и контроль за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Организует учет поступающих денежных средств, товарно-материальных ценностей и основных средств, учет издержек производства и обращения, выполнение работ, а также финансовых, расчетных и кредитных операций. В подчинении у заместителя директора находятся бухгалтера. Они выполняют работу по различным участкам бухгалтерского учета (учет основных средств, затрат на производство, реализации продукции, расчеты с поставщиками и заказчиками). Осуществляют прием и контроль первичной документации по соответствующим участкам учета и подготавливают их к счетной обработке. Отражают в бухгалтерском учете операции, связанные с движением денежных средств.

Директор по развитию, совместно с ведущими специалистами разрабатывает бизнес планы, производит расчет экономической эффективности от реализации проектов. Налоговый консультант сдает ежеквартальную инвестиционную отчетность в администрацию Ярославской области.

Аудиторы непосредственно выполняют аудиторские проверки предприятий клиентов с выдачей отчетов и аудиторских заключений по ним.

Юрисконсульт ведет юридическое сопровождение дел фирмы, консультирует клиентов по юридическим вопросам, участвует в судебных заседаниях.

Программисты разрабатывают технические задания, инструкции по работе с программами, оформляют необходимую техническую документацию. Осуществляют запуск отлаженных программ, а так же следят за исправностью офисной техники.

Секретарь обеспечивает прием, учет, регистрацию, контроль исполнения документов. В обязанности входит прием телефонных звонков, встреча посетителей, помощь директору при организации совещаний и поездок, подготовка документов, связанных с этими заданиями. Так же секретарь контролирует работников офиса и обеспечивает бесперебойную финансово-хозяйственную деятельность предприятия.

Водители осуществляют доставку специалистов до государственных, коммерческих учреждений, связанных с работой сотрудника, а также до месторасположения клиентов.

В организации работают 18 человек, из них 12 женщин и 6 мужчин в возрасте от 26 до 55 лет. Стаж работников от 1 года до 9 лет. Все сотрудники имеют высшее образование, а ведущие специалисты компании имеют квалификационные аттестаты аудиторов, выданных Центральной аттестационно-лицензионной аудиторской комиссией Министерства финансов РФ на право осуществления аудиторской деятельности в области общего аудита и соответствуют всем предъявляемым требованиям на основе действующего законодательства. Данные приведены в таблице 1.

Таблица 1

Состав персонала

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Должность | | Образование | Возраст | Пол | Стаж работы |
| Директор | | Высшее | 40 лет | Женский | 9 лет |
| Заместитель директора | | Высшее | 42 года | Женский | 6 лет |
| Директор по развитию | | Высшее |  | Мужской | 1 год |
| Руководитель направления аудита и методологии | | Высшее | 37 лет | Женский | 2 года |
| Старший аудитор | | Высшее | 39 лет | Мужской | 2 года |
| Аудитор | | Высшее | 38 лет | Женский | 8 лет |
| Аудитор | | Высшее | 39 лет | Мужской | 9 лет |
| Внутренний аудитор | | Высшее | 33 года | Женский | 4 год |
| Налоговый консультант | | Высшее | 33 года | Женский | 3 года |
| Ведущий эксперт | | Высшее | 28 лет | Мужской | 3 года |
| Старший юрисконсульт | | Высшее | 29 лет | Мужской | 1 год |
| Бухгалтер 1 категории | | Высшее | 28 лет | Женский | 5 лет |
| Бухгалтер 2 категории | | Высшее | 27 лет | Женский | 3 года |
| Бухгалтер 3 категории | | Высшее | 30 лет | Женский | 5 лет |
| Ведущий программист | | Высшее | 26 лет | Женский | 1 год |
| Секретарь | | Высшее | 29 лет | Женский | 2 года |
| Водитель | Высшее | | 47 лет | Мужской | 5 лет |
| Уборщица | Высшее | | 55 лет | Женский | 8 лет |

В целях обеспечения соблюдения социальных и трудовых гарантий работников, создания благоприятных условий деятельности организации с каждым работником заключены трудовые договора. Они являются правовыми актами, регулирующие социально-трудовые отношения между работниками организации и работодателем.

Предприятие может рассматриваться как совокупность капиталов, поступающих из различных источников: от инвесторов, вкладывающих свои средства в капитал компании, кредиторов, сужающих определенные суммы, а также доходов, полученных в результате деятельности фирмы.

В таблице 2 приведены основные экономические показатели деятельности ООО «Союз-Аудит» за 3 года.

Таблица 2

Основные финансово-экономические показатели работы

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Отчетный период | | | 2010г. к 2008г.% |
|  | 2008 | 2009 | 2010 |  |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Выручка от продажи услуг, работ тыс., руб. | 9259 | 10327 | 8589 | 93 |
| Себестоимость проданных работ, услуг тыс., руб. | 6656 | 7837 | 7532 | 113 |
| Валовая прибыль тыс., руб. | 2602 | 2490 | 1057 | 41 |
| Прибыль от продаж тыс., руб. | 2602 | 2490 | 1057 | 41 |
| Прибыль до налогообложения тыс., руб. | 2225 | 2502 | 1029 | 46 |
| Среднесписочная численность, чел. | 17 | 17 | 18 | 106 |
| Чистая прибыль тыс., руб. | 2144 | 2419 | 944 | 44 |

Из табл.1 видно, что до 2009 года произошло увеличение как себестоимости, так и выручки от реализации продукции, но в 2010 уменьшились показатели. Это связано с частичным оттоком клиентов и снижением стоимости оказываемых услуг, а также в связи с общими тенденциями в экономике страны.

Целью анализа финансового состояния предприятия является наглядная и несложная (по времени исполнения и трудоемкости реализации алгоритмов) оценка финансового благополучия и динамики развития предприятия, на основе которого руководством принимаются решения по правлению финансами.

В системе показателей эффективности деятельности предприятий важнейшее место принадлежит рентабельности.

Рентабельность представляет собой такое использование средств, при котором организация не только покрывает свои затраты доходами, но и получает прибыль.

Общая рентабельность (рентабельность продаж) - этот показатель является самым распространенным при определении рентабельности деятельности предприятия и рассчитывается как отношение прибыли до налогообложения к выручке от реализации товаров, работ и услуг, производимых предприятием [46, 47, 48].

Показатель показывает, какую часть от выручки от реализации составляет прибыль до налогообложения, анализируется в динамике и сравнивается со среднеотраслевыми значениями этого показателя. Этот показатель называют также нормой прибыльности.



где Пдн - прибыль до налогообложения, Вреал - выручка от реализации.

Если рентабельность продаж имеет тенденцию к понижению, то это свидетельствует о снижении конкурентоспособности продукции на рынке, так как говорит о сокращении спроса на продукцию.

В таблице 3 приведен анализ финансового состояния предприятия.

Таблица 3

Показатели рентабельности

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Значение показателя по годам | | |
|  | 2008 | 2009 | 2010 |
| Общая рентабельность, % | 24,03 | 24,23 | 11,98 |
| Рентабельность активов, % | 53,52 | 37,54 | 10,20 |
| Рентабельность производства, % | 33,43 | 31,93 | 13,66 |

Рентабельность активов предприятия - определяется как отношение чистой прибыли ко всем активам предприятия [46, 47, 48].



где ЧП - чистая прибыль ВБ - валюта баланса

Этот показатель характеризует прибыль, получаемую предприятием с каждого рубля, авансированного на формирование активов. Рентабельность активов выражает меру доходности активов предприятия <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/predpriyatie.html> в данном периоде.

Рентабельность производства определяется как отношение величины валовой прибыли к себестоимости продукции [46, 47, 48].



где ВП - валовая прибыль СС - себестоимость продукции.

Материально-техническая база объекта - совокупность материальных, вещественных элементов, средств производства, которые используются и могут быть использованы в экономических процессах. Организация имеет помещение общей площадью 105,5 кв.м., в котором пять кабинетов отводится для работы специалистов, и архив, предназначенный для хранения документации.

Фирма снабжена необходимыми предметами труда:

персональными компьютерами - 16 шт.;

факсом - 1 шт.;

телефонами - 14 шт.;

рабочими столами - 18 шт.;

различной офисной мебелью.

Все сотрудники объединены между рабочими местами локальной сетью, каждый сотрудник имеет выход в социальные сети Internet. Для упрощенной передачи заданий сотрудникам, в компании установлена программа LanTalk.NET, с ее помощью возможен легкий обмен информацией, передача мгновенных сообщений. А также имеется мини-АТС, для того, чтобы все звонки направлялись на секретаря, которая в свою очередь распределяет звонки по сотрудникам. Для совершенствования информационно системы управления предприятием установлены следующие программы: Office - офисный пакет <http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D1%84%D0%B8%D1%81%D0%BD%D1%8B%D0%B9\_%D0%BF%D0%B0%D0%BA%D0%B5%D1%82> приложений <http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4%D0%BD%D0%BE%D0%B5\_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%BC%D0%BD%D0%BE%D0%B5\_%D0%BE%D0%B1%D0%B5%D1%81%D0%BF%D0%B5%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5>, созданных корпорацией Microsoft <http://ru.wikipedia.org/wiki/Microsoft> для операционных систем <http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D0%B0%D1%8F\_%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0> Microsoft Windows <http://ru.wikipedia.org/wiki/Microsoft\_Windows>. В состав этого пакета входит программное обеспечение для работы с различными типами документов: текстами, электронными таблицами, базами данных и др. Express - программа <http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D1%8C%D1%8E%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%B0%D1%8F\_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%BC%D0%B0> для работы с электронной почтой <http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%AD%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D0%B0%D1%8F\_%D0%BF%D0%BE%D1%87%D1%82%D0%B0> и группами новостей <http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D1%80%D1%83%D0%BF%D0%BF%D0%B0\_%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%B9> от компании Майкрософт <http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B0%D0%B9%D0%BA%D1%80%D0%BE%D1%81%D0%BE%D1%84%D1%82>.

КонсультантПлюс - компьютерная справочно-правовая система по законодательству России. Обновляется еженедельно. Информация, включённая в систему, структурирована по разделам, в настоящее время в СПС КонсультантПлюс существуют следующие разделы: Законодательство, Судебная практика, Финансовые консультации, Комментарии законодательства, Формы документов, Законопроекты, Международные правовые акты, Правовые акты по здравоохранению, Технические нормы и правила.

С: Предприятие - программный продукт компании 1С, предназначенный для быстрой разработки прикладных решений. Платформа и прикладные решения, разработанные на её основе, образуют систему программ «1С:Предприятие», которая предназначена для автоматизации различных видов деятельности, включая решение задач автоматизации учёта и управления на предприятии (КИС).

Программный продукт "PROJECT - EXPERT", предназначен для расчета эффективности реализации инвестиционных проектов с методическими рекомендациями по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования, утвержденными Госстроем России, Министерством экономики РФ, Министерством финансов РФ, Госкомпромом России.

Основные виды планируемой и используемой рекламы:

а) периодическая публикация сведений о предприятии и предоставляемых услугах в городских, областных газетах и информационных бюллетенях;

в) выпуск рекламных буклетов с информацией о возможностях предприятия и предоставляемых услугах;

г) целевая рассылка рекламно-информационных материалов по потенциальным покупателям;

д) реклама с реквизитами предприятия.

Комплексную профессиональную правовую поддержку оказывает старший юрисконсульт ООО «Союз-Аудит».

2.2 Исследование социально-психологического климата коллектива ООО «Союз-Аудит» г. Ярославль на предмет конфликтности

Исследование социально-психологического климата коллектива проходит несколько этапов исследования:

Стороннее наблюдение в естественных условиях.

Разработка методов и методик.

Сбор информации в соответствии с разработанной методикой.

Обработка и интерпретация полученных данных.

Разработка рекомендаций.

Цель исследования - изучить уровень конфликтности в коллективе, причины конфликтов и способы их регулирования. Выявить резервы необходимые для управления конфликтами в организации.

Объект исследования - коллектив ООО «Союз-Аудит» г.Ярославль, состоящий из 18 человек, из них 12 женщин и 6 мужчин в возрасте от 26 до 55 лет. Стаж работников от 1 года до 9 лет. В исследовании приняло участие 10 человек. Образование высшее.

Предмет исследования - конфликты и отношения в коллективе.

Исходя из поставленной цели, определены следующие задачи:

Проанализировать уровень конфликтности в организации.

Выявить причины и сущность конфликтов.

Изучить резервы для профилактики и регулирования конфликтов.

Разработать предложения по совершенствованию системы управления конфликтами.

Методический инструментарий исследования

Для достижения поставленных задач разработана методика на основе индекса групповой сплоченности Сишора и «Экспресс - методики» по изучению социально-психологического климата в коллективе О.С. Михалюк и А.Ю. Шалыто. Методика была доработана и адаптирована к условиям организации (Приложение 1).

Анкета состоит из 19 пунктов, условно разделенных на 3 блока. Первый блок - 5 вопросов с несколькими вариантами ответов (адаптированная методика «Сишора»). Второй блок - 10 вопросов, направлены на выявление уровня конфликтности в организации и определения резервов для управления конфликтами. Последний блок - «Паспортичка», состоящий из 3-х открытых вопросов и одного закрытого.

Методика определения индекса групповой сплоченности «Сишора»

Групповая сплоченность - чрезвычайно важный параметр, показывающий степень интеграции группы, ее сплочения в единое целое, - можно определить не только путем расчета соответствующих социометрических индексов. Значительно проще это сделать с помощью методики, состоящей из 5 вопросов с несколькими вариантами ответов на каждый. Ответы кодируются в баллах. Максимальная сумма - 19 баллов, минимальная - 6.

Все ответы первых двух блоков кодируются в баллах. Максимальный балл присваивается ответам с позитивной нагрузкой (кроме вопросов направленных на выявление уровня конфликтности, т.к. там, наоборот), а минимальный балл присваивается ответам с негативной нагрузкой, пропущенные значения и ответы «Не знаю» получают среднее значение.

Например, на вопрос «Как бы Вы оценили свою принадлежность к отделу?» ответу «Всегда чувствую себя членом, частью отдела» присвоено значение - 5 баллов, а ответу «Живу и существую отдельно от отдела» значение - 1 балл, ответ «Не знаю» имеет средний балл.

«Экспресс-методика» по изучению социально-психологического климата в трудовом коллективе

Авторами методики являются О.С. Михалюк и А.Ю. Шалыто. Методика разработана на кафедре социальной психологии факультета психологии Санкт-Петербургского Университета.

Опыт показывает, что проводимые исследования психологического климата, как правило, преследуют две цели:

подтверждение гипотезы о взаимосвязи между особенностями психологического климата в группах и закономерностями  
протекания в них ряда процессов, т.е. предположения о том, что  
производственные, социальные или социально-психологические  
процессы по-разному протекают в коллективах с различным психологическим климатом;

выработку конкретных рекомендаций по оптимизации психологического климата в коллективе.

Если для решения второй группы задач необходимо создание в каждом случае специальной методики, то в первом случае, как показывает практика, возникает потребность делать периодические "срезы" с целью диагностики состояния психологического климата в коллективе, прослеживать действенность тех или иных мероприятий и их влияние на психологический климат и т.д. Такие измерения могут быть полезны, например, при изучении адаптации новых работников, отношения к труду, динамики текучести кадров, эффективности руководства, продуктивности деятельности.

Психологический климат первичного трудового коллектива понимается авторами как социально обусловленная, относительно устойчивая система отношений членов коллектива к коллективу как целому.

.3 Проблематика конфликтов в ООО «Союз-Аудит» г. Ярославль Интерпретация результатов исследования

Для достижения поставленных задач была разработана «Анкета о коллективе» и проведен опрос в первичном коллективе, численностью 18 человек. В опросе приняло участие 10 человек - это более 55.6 % от численности всего коллектива, что позволяет считать опрос достаточно достоверным.

Из 10-и опрошенных 3 (16.7 % от численности коллектива) мужчин, 7 (38.9 % от численности коллектива) женщин. Средний возраст опрошенных 32 года, возраст самого старшего сотрудника, из принявших участие в опросе, 39 лет, самый молодой сотрудник 26 лет. Образование у всех сотрудников высшее.

Первый блок анкеты состоит из 5 вопросов, направленных на определение групповой сплоченности коллектива в целом и групповой сплоченности отдельно по отделам.

Уровень групповой сплоченности по отделам



Рис. 2. Принадлежность к отделу

Свою принадлежность к отделам респонденты определили следующим образом: (80 %) опрошенных всегда чувствуют себя членом, частью отдела; (10 %) опрошенных в большинстве случаев чувствуют себя частью отдела; (10 %) иногда чувствуют себя членом отдела, иногда нет (рис.2). Средний бал по данному вопросу равен 4.7, максимум по методике 5, а минимум 1.



Рис.3. Переход в другой отдел

(40 %) очень хотели бы остаться в своем отделе, (40 %) скорее всего, останутся, чем перейдут, (10 %) не видят различия между своим отделом и другими отделами, (10 %) скорее перешли бы. Чем остались в своем отделе. Средний бал по данному вопросу равен 4.1, максимум по методике 5, а минимум 1 (рис.3).



Рис.4. Взаимоотношения между членами отдела

Взаимоотношения между членами отдела респонденты определили следующим образом: (70 %) опрошенных считают, что взаимоотношения у них в отделе лучше, чем в других отделах; (30 %) считают, что взаимоотношения такие же, как и в других отделах. Средний бал по данному вопросу равен 2.7, максимум по методике 3, а минимум 1 (рис.4).



Рис.5. Взаимоотношения с руководством отдела

Взаимоотношения с руководством отдела лучше, чем в других отделах определяют (50 %) опрошенных, а примерно такими же, как и в других отделах определяют (40 %) респондентов, не знают (10 %) респондентов (рис.5). Средний бал по данному вопросу равен 2.1, максимум по методике 3, а минимум 1.



Рис.6. Отношение к работе в отделе

(40 %) считают, что отношение к работе у них в отделе лучше, чем в других отделах, (60 %) утверждают, что у них в отделе отношение к работе такое же, как и в других отделах (рис.6). Средний бал по данному вопросу равен 2.4, максимум по методике 3, а минимум 1.

Суммарный уровень групповой сплоченности по отделам равен 16.00, что является хорошим показателем, так как максимальный уровень, в соответствии с данной методикой, равен 19, а минимальный 6.

Уровень групповой сплоченности по организации в целом



Рис.7. Принадлежность к организации

Свою принадлежность к организации респонденты определили следующим образом: (70 %) опрошенных всегда чувствуют себя членом, частью организации; (30 %) опрошенных в большинстве случаев чувствуют себя частью организации (рис.7). Средний бал по данному вопросу равен 4.7, максимум по методике 5, а минимум 1.



Рис.8. Переход в другую организацию

(50 %) скорее всего, останутся, чем перейдут, (20 %) очень сильно хотят остаться в своей организации, (20 %) скорее перешли бы, чем остались, (10 %) не видят различия между своей организацией и другими организациями. Средний бал по данному вопросу равен 3.7, максимум по методике 5, а минимум 1 (рис.8).



Рис.9. Взаимоотношения между членами организации

Взаимоотношения между членами организации респонденты определили следующим образом: (70 %) опрошенных считают, что взаимоотношения у них в организации лучше, чем в других организациях; (30 %) считают, что взаимоотношения такие же, как и в других организациях (рис.9). Средний бал по данному вопросу равен 2.1, максимум по методике 3, а минимум 1.



Рис.10. Взаимоотношения с руководством в организации

Взаимоотношения с руководством организации такими же, как и в других организациях определяют (60 %) респондентов, лучше, чем в других организациях определяют (30 %) опрошенных, не знают (10 %) респондентов. Средний бал по данному вопросу равен 2.0, максимум по методике 3, а минимум 1 (рис.10).



Рис.11. Отношение к работе в организации

(70 %) утверждают, что у них в организации отношение к работе такое же, как и в других организациях, (30 %) считают, что отношение к работе у них в организации лучше, чем в других организациях. Средний бал по данному вопросу равен 2.1, максимум по методике 3, а минимум 1 (рис.11).

Суммарный уровень групповой сплоченности по организации, в целом равен 14.60 это несколько ниже, чем сплоченность в отделах, но его можно считать очень хорошим уровнем сплоченности, так как при коридорном расположении отделов и сотрудников уровень сплоченности организации, как правило, значительно ниже, чем по отделам.

Уровень конфликтности в отделах

 

Рис. 12. Уровень конфликтности, и их частота в отделе

(70 %) опрошенных считают, что у них в отделе конфликтов нет, (20 %) респондентов утверждают, что конфликты есть, (10 %) опрошенных не знают. Суммарный бал по данному вопросу равен 1.5, негативный максимум по методике 3, а позитивный минимум 1.

Частоту конфликтов в отделе респонденты определили следующим образом: конфликты бывают редко, утверждают (80 %) опрошенных; не знают (20 %). Суммарный бал по данному вопросу равен 1.2, негативный максимум по методике 3, а позитивный минимум 1 (рис.12).

Средний уровень конфликтности в отделах составил 1.7 это положительный показатель, так как максимальный уровень, в соответствии с данной методикой, равен 3, а минимальный 1.

Уровень конфликтности в целом по организации

 

Рис. 13. Уровень конфликтности, и их частота в организации

(45 %) опрошенных считают, что у них в организации конфликты есть, (44 %) респондентов утверждают, что конфликтов нет, (11 %) опрошенных не знают. Суммарный бал по данному вопросу равен 2, негативный максимум по методике 3, а позитивный минимум 1.

Частоту конфликтов в организации респонденты определили следующим образом: конфликты бывают редко, утверждают (89 %) опрошенных; конфликты бывают часто, считают (0 %) респондентов; не знают (11 %). Суммарный бал по данному вопросу равен 1.2, негативный максимум по методике 3, а позитивный минимум 1 (рис.13).

Средний уровень конфликтности по организации, в целом составил 1.6 это положительный показатель, как видно, уровень конфликтности организации ниже, чем по отделам.

Степень устойчивости сотрудников к конфликтам в отделе



Рис.14. Значение конфликтов в отделе

Значение конфликтов в отделе сотрудники оценили следующим образом: не очень большое значение (54 %) респондентов; не имеют значения, ответили (41 %) опрошенных; большое значение, оценили (5 %) респондентов. Суммарный бал по данному вопросу равен 1.8, позитивный максимум по методике 3, а негативный минимум 1 (рис.14).



Рис.15. Нервное напряжение в отделе

Нервное напряжение от посторонних конфликтов в отделе испытывают (50 %) опрошенных, не испытывают (50 %) респондентов. Суммарный бал по данному вопросу равен 1.6, позитивный максимум по методике 3, а негативный минимум 1.

Средняя степень устойчивости сотрудников к конфликтам в отделах составила 1.7 этот показатель ниже среднего, так как максимальный уровень, в соответствии с данной методикой, равен 3, а минимальный 1 (рис.15).

Степень устойчивости сотрудников к конфликтам в организации



Рис.16. Значение конфликтов в организации

Значение конфликтов в организации сотрудники оценили следующим образом: не имеют значения, ответили (43 %) опрошенных; не очень большое значение (47 %) респондентов; большое значение, оценили (10 %) респондентов; не знают (0 %). Средний балл по данному вопросу равен 1.9, позитивный максимум по методике 3, а негативный минимум 1 (рис.16).



Рис.17. Нервное напряжение в организации

Нервное напряжение от посторонних конфликтов в отделе испытывают (41 %) опрошенных, не испытывают (54 %) респондентов, не знают (5 %) сотрудников. Средний балл по данному вопросу равен 1.8, позитивный максимум по методике 3, а негативный минимум 1.

Средняя степень устойчивость сотрудников к конфликтам в организации составил 1.85, этот показатель ниже среднего, так как максимальный уровень, в соответствии с данной методикой, равен 3, а минимальный 1 (рис.17).

Анализ причин конфликтов в отделах



Рис.18. Возникновение конфликтов в отделе

(70 %) респондентов утверждают, что главная причина конфликтов связана с выполнением заданий, (20 %) опрошенных считают, что конфликты связаны с нарушением норм поведения и трудовой дисциплины, (10 %) что главной причиной конфликтов в отделе является психологическая несовместимость сотрудников, характеров, взглядов (рис.18).

Анализ причин конфликтов на уровне организации



Рис.19. Возникновение конфликтов в организации

(70 %) опрошенных считают, что главная причина конфликтов связана все же с выполнением заданий, (10 %) опрошенных считают, что конфликты связаны с нарушением норм поведения и трудовой дисциплины, (20 %) что главной причиной конфликтов в отделе является психологическая несовместимость сотрудников, характеров, взглядов (рис.19).

Результаты исследования, проведенного в коллективе ООО «Союз-Аудит», показали, что система управления конфликтами в объекте исследования имеет высокий уровень развития. Так уровень конфликтности в целом по организации составил 1.6 (по шкале от 1 до 3), а уровень сплоченности организации составил 14.60 баллов (по шкале от 6 до 19). Показатели уровень сплоченности и уровень конфликтности являются взаимозависимыми, т.к. когда уровень сплоченности выше, уровень конфликтности ниже, т.е. коллектив един и конфликтует меньше. Данные показатели в объекте исследования имеют очень хорошее значение.

В отделах организации, как и предполагалось, уровень сплоченности выше 16.00 (по шкале от 6 до 19), чем в целом по организации, а уровень конфликтности ниже 1.7 (по шкале от 1 до 3). Стоит отметить, что в отделах преобладают конфликты, причиной которых являются межличностные отношения на почве расхождения взглядов, характеров.

Рассматривая уровень конфликтности по горизонтали и вертикали, следует выделить, что уровень конфликтности между руководством и подчиненными выше (2.2 по шкале от 1 до 3), чем между подчиненными одного уровня (1.8 по шкале от 1 до 3).

В условных возрастных группах наблюдается тенденция уменьшения уровня конфликтности по мере увеличения возраста респондентов. Данная тенденция подтверждает утверждения многих исследователей, что с возрастом люди становятся более терпимы друг к другу.

По сфере возникновения и развития конфликтов в данной организации преобладают деловые конфликты, т.е. связанные с официальной деятельностью сотрудников, выполнением ими должностных обязанностей - 70 %, межличностные конфликты преобладают в отделах, и составляют 20 %. Так же в организации существуют конфликты, связанные с нарушением трудовой дисциплины и норм поведения - 10 %.

Возможность конфликта существует везде, где один человек или группа зависят в выполнении задачи от другого человека или группы. Поскольку все организации являются системами, состоящих из взаимозависящих элементов, при неадекватной работе одного подразделения или человека взаимозависимость задач может стать причиной конфликта.

Межличностные отношения и различия в представлениях и ценностях становятся причиной конфликтов преимущественно в отделах организации 10 %. В целом по организации, конфликты по причине межличностных отношений и различий в представлениях и ценностях возникают в 20-и % случаев.

Представление о какой-то ситуации зависит от желания достигнуть определенной цели. Вместо того, что бы объективно оценивать ситуацию, люди могут рассматривать только те взгляды, альтернативы и аспекты ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для их группы и личных потребностей.

Межличностные отношения и различия в представлениях и ценностях - весьма распространенная причина конфликта. Это видно из предложений респондентов по снижению конфликтов: «Нормальный психологический климат», «Улыбаться друг другу», «Неформальное общение», «Относиться с пониманием друг к другу, быть терпимее к людям», «Взаимное уважение», «Доброта понимание, компромиссы», «Терпение, взаимопонимание, воспитанность».

По своим последствиям конфликты бывают конструктивными и деструктивными. Конструктивные конфликты предполагают возможность рациональных преобразований в организации, а, следовательно, могут принести ей большую пользу, способствовать ее развитию. Если же конфликт не имеет под собой реальной почвы, то становится деструктивным, поскольку сначала разрушает систему отношений между людьми, а затем вносит дезорганизацию в ход производственных процессов.

Следует, однако, помнить, что отсутствие функционально позитивных конфликтов может породить в организации самодовольство, самоуспокоенность.

Объект исследования имеет минимум деструктивных конфликтов, т.к. уровень конфликтности в целом по организации ниже среднего значения 1.6 (по шкале от 1 до 3), что в свою очередь позволяет существовать конструктивным конфликтам, которые необходимы для нормального развития организации.

В свою очередь сам конфликт можно называть деструктивным, если не удалось избежать кризисов. Но любой конфликт конструктивен по своей природе как инструмент развития. Бывают конфликты, проходящие без кризисов. Но, правда, очень редко и, как правило, характерны они для организаций с очень высоким уровнем интеллектуальной и коммуникативной культуры (как корпоративной, так и каждого сотрудника, прежде всего администрации).

В данной организации уровень корпоративной культуры достаточно высокий 2.5 балла (по шкале от 1 до 3), так 60 % опрошенных четко представляют цели организации и 40 % представляют в общих чертах. О существовании письменных правил поведения и этикете не знают 22 % опрошенных.

Глава III. Пути разрешения конфликтов в ООО «Союз-Аудит» г.Ярославль. Разработка мероприятий по улучшению социально-психологического климата в коллективе

Руководству организации следует обратить внимание на методы управления конфликтными ситуациями, связанными с официальной деятельностью сотрудников, выполнением ими должностных обязанностей, т.к. в целом по организации преобладают конфликты причиной, которых является взаимосвязь задач, и деловые отношения, и уровень конфликтности по горизонтали является самым высоким, по сравнению с другими показателями в организации.

Существует несколько эффективных способов управления деловыми конфликтами - структурные методы. Структурные методы воздействуют преимущественно на участников организационных конфликтов, возникающих из-за неправильного распределения функций, прав и ответственности, плохой организации труда, несправедливой системы мотивации и стимулирования работников. К таким методам относят: разъяснение требований к работе, использование координационных механизмов, разработку или уточнение общеорганизационных целей.. Разъяснение требований к работе является одним из эффективных методов предотвращения и урегулирования конфликтов. Каждый работник должен четко представлять, в чем состоят его обязанности, ответственность, права. Метод реализуется посредством разработки соответствующих должностных инструкций, положений, документов, регламентирующих распределение функций, прав и ответственности. Только 70 % опрошенных считают, что руководство разъясняет требования к работе.. Использование координационных механизмов заключается в задействовании структурных подразделений организации или должностных лиц, которые при необходимости могут вмешаться в конфликт, и помочь устранись причины спора между конфликтующими сторонами. Один из самых распространенных механизмов - это иерархия полномочий, которая упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Если сотрудники имеют разногласия по какому-то вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к общему руководителю с предложением принять необходимое решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчиненные обязаны выполнять решения своего руководителя. Лишь 10 % опрошенных утверждают, что руководство при необходимости вмешивается в конфликты.. Разработка или уточнение общеорганизационных целей позволяет объединить усилия всех сотрудников организации, направить их на достижение выдвинутых целей. 20 % респондентов считают, что руководство уточняет общеорганизационные цели.. Профилактика конфликтов - работа с еще не начавшимися, а лишь возможными конфликтами. Она предполагает их прогнозирование при постоянном информационно-аналитическом сопровождении. Это требует мониторинга конфликтных ситуаций в своей организации и в организациях подобного типа. Надо помнить, что объективного описания конфликта не бывает, оно всегда субъективно.

Профилактика должна быть направлена на устранение условий возникновения конфликтов в конфронтационной форме, требующих радикального перераспределения дефицитного ресурса, по поводу интересов, в отношении которого и возникает конфликт. В основе ее - изменения в корпоративных правилах, закрепленных в инструкциях, приказах руководства организации. Эти изменения должны быть направлены на устранение деформации социальных отношений, создание новых социальных технологий (развитие системы социальной работы), просвещение, обучение, коммуникативные тренинги. Профилактику конфликта обеспечивает любая деятельность, направленная на развитие интеллектуальной и коммуникативной культуры фирмы, на распространение их норм в корпоративной культуре организаций.

Руководству отделов следует обратить внимание на методы управления конфликтными ситуациями, связанными с межличностными отношениями, т.к. в отделах организации преобладают конфликты, причиной которых являются межличностные отношения и различия в представлениях и ценностях сотрудников, а так же о существовании письменных правил поведения и этикете знают менее половины опрошенных.

Существует несколько эффективных способов управления межличностными конфликтами. Они предполагают выбор стиля поведения участников конфликта, чтобы свести к минимуму ущерб своих интересов.. Метод сглаживания, который используется в организациях, ориентированных на коллективные методы трудового процесса. Данный подход основан на убеждении, что различия между сталкивающимися сторонами не столь значительны. Напротив, подчеркиваются общие интересы. Различия преуменьшаются, общие черты - акцентируются. «Мы одна дружно действующая команда и не следует раскачивать лодку». Довольно часто в таких случаях реальная проблема уходит на второй план.

Данный метод очень эффективен для исследуемой организации, т.к. уровень групповой сплоченности имеет высокое значение.. Метод сотрудничество - это форма разрешения конфликта, при которой удовлетворение интересов обеих сторон более важно, чем решение вопроса. Сотрудничество подразумевает, что интересы одной стороны не будут удовлетворены, если не будут удовлетворены интересы и другой, по крайней мере, частично. Ни одна из сторон не стремится добиться цели за счет другой.

Если вы решились на сотрудничество, то первое, что нужно сделать - это отказаться от тактики самообороны, ведущей к неравенству и изоляции сторон. Отношения с партнерами должны быть позитивными, с акцентированием того, что объединяет, а не разъединяет.

Путей сотрудничества множество. Стоит остановиться на варианте, предложенном Н. Н. Обозовым. С его точки зрения, процедура разрешения конфликта имеет семь этапов и на каждом от вас требуется соответствующее усилие [29].

. Признайте наличие конфликта. Это зачастую бывает очень  
непросто сделать. Заявив о конфликте во всеуслышание, вы тем самым  
очистите атмосферу от кривотолков и откроете путь переговорам.  
Вспомним, что конфликты неизбежны; главное - как с ними справляться.

. Договоритесь о процедуре. Если конфликт признан и очевиден,  
то он не решается "с ходу". Договоритесь, где, когда и как вы начнете  
совместную работу. Это шаг на пути к его разрешению. Лучше заранее  
обговорить, кто будет принимать участие в обсуждении. Встречу лучше  
проводить либо в нейтральном месте, либо по очереди у каждой из сторон.

. Определите конфликт. Важно определить конфликт в рамках проблемы, подлежащей урегулированию. Уже на этой стадии нужно подходить к ней как к "нашей" проблеме - это сразу утвердит дух сотрудничества. Обе стороны должны высказаться: в чем они видят конфликт, какие чувства он у них вызывает и в особенности как каждая оценивает свой "вклад" в конфликтующую ситуацию. Не менее важно выяснить, что каждая из сторон не видит и не признает, намеренно или случайно. Насколько возможно, постарайтесь исключить "скрытые интересы", личные амбиции или обиды, которые могут затемнить суть конфликта и усложнить его разрешение. С этой целью лучше сосредоточиться на конкретных действиях, потребностях сторон и спорных предметах, стараясь не переходить на личности.

. Исследуйте возможные варианты решения. На этом этапе  
целесообразно использовать тактику "мозговой атаки", поскольку цель  
состоит в том, 'чтобы выработать как можно больше вариантов решения.  
"Дикая" идея может после обсуждения стать плодотворной или, наоборот,  
может объединить стороны в ее отрицании, т.е. посодействует  
взаимопониманию и сближению позиций.

. Добейтесь соглашения. Оценив выдвинутые предложения, следует выбрать наиболее приемлемые для обеих сторон, т.е. прийти к соглашению. Иногда бывает достаточно одной встречи и самого факта переговоров, чтобы уладить разногласия. В других случаях необходимо несколько встреч.

Необходимо найти объективные критерии. Чтобы достичь соглашения, нужно принять совместное решение. Решения всегда основываются на критериях, которые характеризуют их как хорошие или плохие. Объективный критерий нейтрален по отношению к интересам спорящих. Если критерии для соглашения объективны, а не субъективны, то ваше соглашение будет наиболее стабильным и длительным. Если критерии субъективны, тогда одна из сторон будет чувствовать, что соглашение несправедливо, и поэтому не захочет его выполнять.

Иногда прибегают к голосованию, которое может быть и тайным, - это снижает конформизм участников обсуждения по отношению к групповому мнению. После урегулирования разногласий целесообразно составить какой-либо документ. Это может быть резолюция, меморандум о сотрудничестве или соглашении, чтобы документально зафиксировать обязательства сторон. Иногда составляют поэтапные резюмирующие документы

. Воплощайте план в жизнь. Важно, чтобы документ, фиксирующий результаты переговоров, четко оговаривал, что должно быть сделано, когда, где и кем. Желательно приступить к этому как можно скорее:  
отсрочки могут вызвать сомнения и подозрения сторон.

. Оцените принятое решение. Даже при самом удачном  
соглашении могут оставаться обделенные или обиженные. Это может  
проявиться в беседах, в намеках и жестах участников. Дайте им  
возможность высказаться открыто, а именно спросите у каждого:  
"Насколько вас удовлетворяет ход переговоров? Не кажется ли вам, что  
готовое решение попросту навязывается? Как вы думаете, были ли  
обеспечены обоюдные выгоды? Что вам понравилось в решении больше  
всего, а что меньше всего? Что, по-вашему, следует включить в решение  
дополнительно? Что нам нужно сделать на следующей встрече, чтобы  
улучшить положение вещей?. Метод решения проблемы означает признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти путь действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто пользуется таким стилем, не стремится добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант преодоления конфликтной ситуаций. В сложных ситуациях, где разнообразие подходов и точная информация являются существенными для принятия здравого решения появление конфликтующих мнений надо поощрять и управлять ситуацией, используя стиль решения проблемы.. Метод компромисс - это открытое обсуждение мнений и позиций, направленное на поиск решения, наиболее удобного и приемлемого для обеих сторон. Преимущество такого исхода - взаимная уравновешенность прав и обязанностей и легализация претензий. Компромисс, действительно, снимает напряженность, помогает найти оптимальное решение. Партнеры, идущие на компромисс, исходят из того, что совместный выигрыш выгоден, что компромисс в одном может дать выигрыш в другом, что плохое решение лучше, чем отсутствие решения.

Выбор данных межличностных методов решения конфликтов основан на высоком уровне сплоченности организации, высоком уровне корпоративной культуры и высоком интеллектуальном развитии сотрудников, т.к. именно наличие приведенных показателей позволяет использовать предложенные методы, которые являются наиболее эффективными и конструктивными. В то же время рекомендуемые методы позволяют сохранить и повысить уровень данных показателей.

Для управления конфликтом наиболее рациональным и оправданным является использование всего комплекса методов воздействия на конфликтную ситуацию и поведение участников конфликта.

.1 Разработка мероприятий по улучшению социально-психологического климата в коллективе

Возникновение конфликтной ситуации или напряжения внутри коллектива ухудшает климат, снижает производительность, может повлечь за собой увольнение сотрудников, уменьшает сотрудничество между конфликтующими сторонами, а также влечет материальные и эмоциональные затраты на решение конфликта.

В целом, несмотря на хорошие показатели социально-психологического климата в коллективе ООО «Союз-Аудит», все же существует некий процент опрашиваемых, которые хотели бы перейти в другой отдел или в организацию. Есть трудности с взаимоотношениями как внутри отдела, так и с руководством, а также проблемы с пониманием поставленных задач и соответственно с их выполнением. Все вместе вызывает нервное напряжение сотрудников.

В данном случае нужно обратиться к специалисту в этой области, а именно пригласить психолога для проведения тренинга по улучшению социально-психологического климата.

Различные тренинговые программы и сессии по решению проблем имеют разную направленность: решение проблем организационно-управленческого характера или технических проблем, освоение методов оценки новых идей и проектов, формирование навыков коллективного поиска решений, формирование толерантного отношения к нововведениям и риску, улучшение социально-психологического климата. Тренинги-семинары различаются и по категориям участников (статусу, профессиональной подготовке, возрасту). Поэтому при выборе обучающей программы учитывается ее специфика, возможности и предполагаемые результаты ее проведения. Тренинговые программы и сессии по улучшению социально-психологического климата очень популярны за рубежом, поскольку при правильном выборе и организации они довольно быстро дают осязаемые результаты в виде повышения производительности.

Для реализации данного плана был проанализирован рынок по предоставлению услуг психологов. Выбор специалистов проходил по нескольким критериям:

Расположение тренинговой компании в городе Ярославле, так как вызов специалистов из других городов влечет за собой дополнительные расходы, а именно переезд из одного города в другой и дорога обратно, проживание в гостинице и трехразовое питание.

Опыт данной компании на рынке по предоставлению психологических услуг.

Рекомендации, отзывы о компании.

Сама программа, которая будет направлена на преодоление конфликтов в организации.

Стоимость участия и количество дней для занятий.

Под вышеуказанные критерии попадают много тренинговых центров, но выбор сделан в пользу Центра корпоративного обучения и консультирования ЯрГУ им. П.Г. Демидова <http://yarconsultant.ru/> под руководством профессора, доктора психологических наук Клюевой Надежды Владимировны <http://yarconsultant.ru/category/category/?p=130> и Тренингового Центра «Команда», где директор центра Полещук Ольга Владимировна ведет свою деятельность с 2000 года.

Все тренинговые компании проводят корпоративное обучение персонала, дают знания и навыки в области продаж, рекламы, управления, мотивации, делового общения и командообразования.

Особенности и выгоды корпоративного обучения:

Корпоративное обучение полностью адаптировано к бизнесу компании.

Корпоративное обучение значительно экономит время и деньги компании.

Проблемы компании и её сотрудников остаются закрытой информацией.

Обучение позволяет руководству компании лучше узнать своих подчиненных, увидеть их потенциал, выявить "слабые звенья" и перспективных сотрудников.

Корпоративное обучение сплачивает коллектив в единую команду, объединенную общими целями и технологиями работы, а также укрепляет корпоративную культуру компании.

В ходе семинара решаются не только текущие практические вопросы, но и закладываются основы стратегии компании.

Совместная учебная деятельность облегчает управление изменениями в компании, позволяет преодолеть индивидуальное и групповое сопротивление переменам.

Проведем анализ между Центрами.

Центр корпоративного обучения и консультирования ЯрГУ им. П.Г. Демидова <http://yarconsultant.ru/> - один из первых в России и единственный в Ярославле и Ярославской области, который находится в пути, успешно решая огромный спектр гуманитарных задач. Среди них: повышение управленческой и социально-психологической компетентности руководителей работающих в органах государственного и муниципального управления, в бизнесе. В составе 29 профессиональных психологов.

Выбранная программа называется «Тренинг командообразования» (Приложение 2) Стоимость участия - 36 500 руб. с учетом раздаточного материала. Семинар рассчитан на один восьмичасовой рабочий день. Вести занятия будет один тренер.

Тренинговый Центр Команда предлагает свои услуги в сфере организационного и управленческого сопровождения организаций с целью повышения эффективности работы и достижения успехов в бизнесе.

Полещук О.В. - методист разработала более чем 200 тренинговых программ и семинаров. Автор статей по бизнес-тематике и практической психологии. Преподаватель Ярославской торгово-промышленной палаты. Учредитель и член Правления профессиональной Гильдии тренинг-консультантов Центрального региона.

В Команде работают профессиональные бизнес-тренеры, психологи и инструктора с многолетним стажем проведения командообразующих тренингов. Тренинги могут проводиться везде и всегда как в помещении, так и на природе, на специально оборудованных для этого площадках, как зимой, так и летом.

Сплочение коллектива вокруг компании, формирование лояльности и приверженности сотрудников гарантирует, что люди станут использовать полученные навыки на благо своей организации.

Выбранная программа «Тренинг управления конфликтом» (Приложение 3) Стоимость участия - 42 000 рублей. Семинар рассчитан на 3 дня.

Выбор сделан в пользу Центр корпоративного обучения и консультирования ЯрГУ им. П.Г. Демидова <http://yarconsultant.ru/>.

Так как Центр имеет положительные отзывы со стороны клиентов, участвующих в тренингах. Занятия могут проводиться и на природе, и в помещениях ООО «Союз-Аудит», без длительной остановки работы офиса на время обучения, причем в удобное время для сотрудников компании и за приемлемую стоимость.

Тренинг поможет решить многие проблемы в коллективе. Он поспособствует быстрой адаптации новых сотрудников, а также укрепит отношения между старыми работниками. В процессе таких мероприятий раскрываются внутренние особенности персонала, они помогают лучше понять себя и других.

Проблема адаптации персонала действительно, тема актуальная, особенно учитывая заинтересованность руководителя ООО «Союз-Аудит» в максимально быстрой и эффективной фазе адаптации нового сотрудника к условиям производственной деятельности. И, тем не менее, вопросы специфики адаптации неквалифицированных и квалифицированных сотрудников во многом остаются открытыми. Так, если первая группа сосредоточена на освоении трудовых операций и функций, то квалифицированный персонал - на взаимоотношениях как личностных, так и профессиональных. Квалифицированные сотрудники воспринимают успешность процесса адаптации через такие общепризнанные клише, как "вхождение в коллектив", "личное взаимодействие" и пр. Многими организациями предпринимаются различные формы работы по оптимизации межличностного взаимодействия новичков и "старожилов". Прежде, чем внедрять программу адаптации сотрудников, необходимо принять и понять преимущества ее наличия:

Деньги. При наличии программы происходит снижение затрат на прием новых сотрудников, связанных с текучестью кадров.

Мотивация. Мы все родом из детства. И большинство из нас имеет опыт, сформировавшийся в начале нашего жизненного пути - это игра. Хотим мы этого или нет, но наша взрослая жизнь строится тоже по принципу игры. И там, где мы играем не в одиночку, то есть в командных играх, всегда в наличии правила игры. Понимание их и принятие со стороны всех игроков, обеспечивает формирование командной культуры и фундамент для идеологии команды. Потому наличие этого - значимый вклад в ее успех. В компании, именно программа адаптации играет роль не просто инструктажа, который указывает куда бежать, а это процесс принятия и понимания корпоративного кодекса и культуры компании, соизмерения сотрудником на начальном пути работы своих личностных ценностей и целей с философией и принципами компании. Кроме того, наличие программы дает возможность привлечь к этому процессу «старых» сотрудников и тем самым подчеркнуть их значимость в деле сплочения коллектива.

Обучение и развитие. В системе обучения в компании, адаптация персонала должна стоять первым этапом. Именно она показывает «новенькому» как компания относится к развитию своих сотрудников и именно она закладывает первое зерно и ориентиры в личный план развития.

Повышение имиджа. В случаях наличия адаптационной программы новопришедшие сотрудники воспринимают это как серьезный подход к персоналу и рассказывают об этом своим знакомым и друзьям. И, как показывает практика, даже после ухода из компании, «эффект новизны и значимости», создающийся в процессе адаптации, будет влиять на рассказ о прошлом работодателе.

Оценка работы. С первых дней наличие программы дает возможность показать сотруднику, каким образом будет происходить оценка результатов его работы, и объяснено, каким образом можно влиять на ее повышение. Введение анализа и оценки работы в каждодневную привычку, нивелирует страх перед аттестацией и делает нормой стремление к развитию, посредством достижения поставленных целей.

Все знают, что большинство людей, которые начинают работать на новом месте, испытывают чувство тревоги. На какую бы позицию они не шли, какими бы уверенными не выглядели со стороны, они задают себе вопросы: что это за компания в которую я иду? как ко мне будет относиться начальство? понравлюсь ли я другим сотрудникам? справлюсь ли я с работой? На эти вопросы нельзя получить ответы сразу же, но можно хотя бы немного снять общую тревогу, обеспечив дружелюбный характер первых контактов. Потому разобьем процесс адаптации на несколько этапов:

Этап первый. Предварительный.

На этом этапе специалист отдела персонала ООО «Союз-Аудит» готовит всю необходимую документацию, которая будет сопровождать ввод нового сотрудника в компанию. Кроме того, он составляет (при необходимости вместе с руководителем отдела) Программу ввода в должность (пример, Приложение № 4), которую в обязательном порядке согласовывает со всеми участниками процесса. Здесь же указывается сотрудник, который выполняет роль наставника в отношении новенького. Его задача - проводить консультации и мини-тренинги, помогать анализировать ситуации, приводить примеры, оказывать психологическую поддержку новенькому, выслушивать его, делиться своим профессиональным опытом.

Очень желательно, чтобы сотрудники ООО «Союз-Аудит», контактирующие с новенькими, были приветливыми и готовыми помочь.

В этот же этап рекомендуется включить предварительную встречу с будущим сотрудником за несколько дней до начала работы. Эту встречу желательно проводить тому, кто будет встречать новенького в первый день работы. В нашей ситуации (приложение № 4) - это руководитель отдела. Во время встречи можно вручить письменное приглашение на работу, рассказать, как будут проходить первые дни, получить обратную связь какие вопросы будут интересовать самого сотрудника.

Этап второй. Начальный.

Этот период включает в себя много организационных моментов и первичного восприятия новой компании. По времени этот этап может занимать от 3-5 дней до 2-3 недель. В это время новый сотрудник знакомится с компанией, проходит все процедуры оформления и заполнения необходимой документации, изучает специфику работы отдела и свою зону ответственности в нем и т.д. Кроме того, в обязательном порядке новенький должен понять, кем и каким образом будет оцениваться его работа на протяжении испытательного срока. Для этого в первый же день, вместе с Программой ввода в должность сотрудник получает Программу деятельности на испытательный срок (пример, Приложение № 5), в которой необходимо прописать за какие виды и направления деятельности будет отвечать новенький, на каком уровне должны выполняться эти процессы и как это может оцениваться (пример, Приложение № 6). Здесь же идет описание необходимых личностных компетенций, которые должны проявляться в ходе сотрудничества с компанией. Их описание, это другая тема. Но необходимо сказать, новопришедший сотрудник должен понимать, какие индикаторы поведения он должен проявлять, и какое поведение считается неприемлемым.

Заметим, что по Программе ввода, на начальном этапе сотрудник еще не приступил к работе. Подразумевается, что для качественного выполнения функциональных обязанностей новеньким, ему необходимо понимание и обучение специфике процессов компании ООО «Союз-Аудит». Потому основная задача начального этапа - снять нервное напряжение, с которым пришел сотрудник в новую компанию и дать понимание ситуации, и необходимых действий для проявления своих знаний, умений и навыков.

Кроме того, во многих организациях в этот этап очень удачно включаются обучающие курсы и тренинги, особенно если это массовый набор. Такое обучение дает возможность:

структурировать необходимые знания и навыки;

стать членом формирующейся команды и приобрести чувство сопричастности великому делу;

определить для себя первичные цели развития в новой компании.

Этап третий. Сопровождающий.

После начального этапа новый сотрудник может приступать к выполнению своих обязанностей. Как раз этот этап отображается в Программе деятельности на испытательный срок. Она должна вмещать подробное описание выполняемой работы и те параметры, которые будут считаться результатом. В первые дни качество выполнения своих обязанностей по Программе сотрудник обсуждает в конце рабочего дня со своим наставником. И вырабатывает план действий, который будет способствовать улучшению его дальнейшей работы. Наставник, в свою очередь, помогает проанализировать выполненные задания и дает обратную связь по поведению новенького в коллективе.

При необходимости, наставник может привлекать к таким встречам своих коллег, если новенькому необходимо дополнительное разъяснение каких-то вопросов.

Раз в неделю, новый сотрудник встречается со своим непосредственным руководством. Задача таких бесед, подтвердить правильность действий в рабочих процессах и получить обратную связь от человека, который в будущем будет оценивать работу новенького.

Этап четвертый. Контрольный.

Этот этап на самом деле очень часто оказывается не завершающим, а сквозным этапом. Первую проверку желательно проводить в конце первой недели работы. Основная цель такой встречи - убедиться, что новый сотрудник уже адаптировался к работе и коллективу, и ничего не мешает ему работать успешно. Кроме того, сотрудник должен обязательно получить обратную связь по вопросам связанным со своим поведением и взаимодействием с другими коллегами и по профессиональным вопросам, если уже были какие-то рабочие задания.

Вторая цель этой встречи - понять, насколько точно и адекватно «новенький» понял и принял информацию о компании ООО «Союз-Аудиит», ее идеологии и корпоративной культуре. Прояснить все вопросы относительно внутренних правил, безопасности, организации работы, чтобы не осталось «белых пятен».

Следующая проверка должна состояться по истечению 1-1,5 месяца, когда адаптация будет более глубокой и вся полученная информация будет структурирована. Обратная связь будет во многом касаться и профессиональных вопросов.

На этой встрече, внимание сотрудника акцентируется на критериях оценки его работы и возможна первая мини-аттестация деятельности и проявленных компетенций.

Третья проверка - это подведение итогов испытательного срока и оценивание руководителем (желательно, вместе со специалистом отдела персонала) деятельности сотрудника. Эту встречу стоит начинать с выслушивания мнения сотрудника, каким образом он оценивает пройденный этап и проявленные компетенции. И только после этого дается обратная связь со стороны руководства, объясняются оценки по проведенной деятельности, и подводится итог испытательного срока.

Все эти моменты фиксируются в конце Программы деятельности на испытательный срок и передаются в отдел персонала, в личное дело сотрудника. Именно по результатам этой оценки будет составляться дальнейший план развития этого сотрудника.

И так, как адаптация сотрудника - процесс длительный, реально ее эффективность можно будет увидеть только к полугоду в первую аттестацию.

Итак, предлагаемый тренинг в ООО «Союз-Аудит» планируется провести в марте 2012 года в течение одного дня с отрывом от работы, то есть на время его осуществления офис не будет функционировать. Сотрудники целый день будут заниматься предложенной деятельностью психологом.

Как показывает практика, данный тренинг способствует не просто устранению конфликтных ситуаций, а правильному их разрешению. Часто о взаимоотношениях судят по степени конфликтности на определенном отрезке времени. При этом нежелательны не сами по себе конфликты, без них не может быть жизненного процесса. Главное, чтобы в результате их разрешения уходило все старое, мешающее развитию коллективов и росту людей как личностей.

Так как конфликты несут не только отрицательные, но и положительные функции:

конфликт не дает сложившейся системе отношений застыть, окостенеть, он толкает ее к изменению и развитию, открывает дорогу инновациям, способным ее усовершенствовать;

он играет информационную и связующую роль, поскольку в ходе конфликта его участники лучше узнают дуг друга;

конфликт способствует структурированию социальных групп, созданию организаций, сплочению коллективов единомышленников;

он стимулирует развитие личности, рост у людей чувства ответственности, осознание ими своей значимости;

в возникающих при конфликте критических ситуациях выявляются незаметные до того достоинства и недостатки людей по их моральным качествам - стойкости, мужеству, для выдвижения и формирования лидеров;

развязывание конфликта снимает подспудную напряженность и дает ей выход;

конфликт выполняет диагностическую функцию (иногда полезно даже спровоцировать его, чтобы прояснить обстановку и понять состояние дел).

Таким образом, тренинг способствует разрешению конфликта, учит верному поведению в процессе такой ситуации, а также способствует полному искоренению данной проблемы. Проведение тренинга помогает не только выбору верной стратегии поведения в конфликте, но и в целом улучшает социально-психологический климат, способствует его благоприятному развитию.

.2 Расчет социально-экономической эффективности проекта

Планируемую эффективность проекта необходимо рассматривать как с позиции экономической эффективности, так и с позиции социальной эффективности. Экономическая эффективность - это получение больших результатов при тех же затратах или снижение затрат при получении того же результата. Социальная эффективность системы построения благоприятного социально-психологического климата проявляется в возможности достижения позитивных, а так же избежание отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации.

Сокращение затрат - важнейший резерв оптимизации прибыли, снижения цены на продукцию, и, следовательно, роста конкурентоспособности и финансовой устойчивости компании. Смета затрат для реализации проекта представлена в таблице 5.

Таблица 5

Смета затрат для реализации проекта по совершенствованию социально-психологического климата

|  |  |
| --- | --- |
| Затраты | Сумма, руб. |
| Проведение тренинга, в том числе: | 36500 |
| - услуга тренера - хозяйственные расходы (затраты на материал для тренинга) | 34000 2500 |

Планируется, что проведение тренинга по улучшению социально-психологического климата коллектива проводится в однодневный срок. При этом работа офиса приостанавливается на время его проведения. Таким образом, организация несет убытки в сумме среднедневной выручки. Общая сумма простоя составляет 23531 рублей за один день (среднедневная выручка). При расчете экономической эффективности данный простой необходимо учесть. Для принятия решения о реализации того или иного проекта (рекомендаций) необходим расчет и оценка экономического эффекта - прибыли, которую получит компания в связи с реализацией данного проекта. Рассмотрим оценку эффективности, применяемую в системе управления персоналом. Она рассчитывается по следующей формуле:



где Э - эффективность; З - затраты на персонал; РП - выручка от реализации продукции.

Согласно данной формуле, рассчитываем эффективность затрат на персонал:

,

то есть на рубль выручки приходится 20 копеек затрат на персонал.

В соответствии с разработанными и предложенными рекомендациями, планируется, что показатели в трудовом коллективе исследуемой организации улучшатся, а именно трудовая дисциплина, морально-психологический климат в коллективе, атмосфера на рабочем месте и взаимоотношения внутри коллектива (спокойствие, уравновешенность и душевное состояние). Все вместе поможет организации добиться желаемых результатов, повысить производительность труда, как следствие, привлечь новых клиентов, а также улучшить отношения уже с существующими, а выручка от реализации увеличится до 5%. За счет внедрения предложенных рекомендаций затраты на персонал увеличатся на сумму тренинга 36500 рублей. Таким образом, эффективность затрат на персонал равна:



То есть на рубль выручки уже будет приходиться 19 копеек затрат на персонал, экономия составляет 1 копейку, которую можно направить на дополнительные поощрения и выплаты сотрудникам, а также на проведение корпоративных мероприятий.

Общая экономия на планируемую выручку:

\* 0,01 = 90185 рублей - экономия на всех сотрудников в год.

Планируется, что полученная сумма экономии со всех сотрудников с каждым годом будет расти. Поэтому, несмотря на столь большую сумму простоя, тот результат, который получится от внедрения тренинга в будущем, превзойдет сумму потерь.

Рассчитаем примерные затраты, согласно приведенного примера (Приложение 4), связанные с обучением нового сотрудника:

Тарифная ставка наставника Сидорова В. = 180 руб./час.

,5 часа в течении 5 дней Сидоров проводит с новым сотрудником:

,5 х 180 х 5 = 2 250 руб. - затраты на обучение нового сотрудника.

Надбавка Сидорову за наставника составляет 25% от основного оклада.

х 25% = 45 руб./час

700 х 25% х 3 = 22 275 руб. - надбавка за 3 месяца.

Должностной оклад по штатному расписанию нового сотрудника Иванова В. составляет 20 000 руб. в месяц. На время испытательного срока ему установлена заработная плата 15 000 руб. Таким образом экономия на зарплате составит 5 000 рублей в месяц или на все время испытательного срока экономия - 15 000 руб. (5 000 руб. х 3 мес.) Следовательно общие затраты на ученика Иванова составят: 2 250 + 22 275 - 15 000 = 9 525 рублей.

Таким образом, следует обратить внимание на принципиальную взаимосвязь экономической и социальной эффективности системы построения социально-психологического климата, которая объясняется следующим: с одной стороны, социальную эффективность в виде стимулов для персонала можно обеспечить только тогда, когда существование организации является надежным, и она получает прибыль, позволяющую предоставить эти стимулы; с другой стороны, экономической эффективности можно добиться только в том случае, если сотрудники предоставят в распоряжение организации свою рабочую силу, что они обычно готовы сделать только при наличии определенного уровня социальной эффективности.

Заключение

В настоящее время руководителям многих уровней не хватает элементарной конфликтологической культуры, не хватает знаний о конфликтах, о путях их мирного решения. Многие руководители предпочитают решать возникающие конфликтные ситуации силовыми методами, даже не догадываясь, что есть мирные и конструктивные методы выхода из конфликта, приводящие к ситуации «выигрыш - выигрыш».

Исходя из того, что конфликты бывают, как конструктивными, так и деструктивными, ими необходимо управлять, следовательно, актуальность данной темы весьма высока.

Цель настоящей выпускной квалификационной работы - рассмотреть природу и сущность конфликта в организации и проанализировать управление конфликтами в организации. Для достижения данной цели был решен ряд задач.

Слово «конфликт» в переводе с латинского - «столкновение», что уже подразумевает столкновение, интересов, сторон, мнений и сил. Существует множество определений конфликта в различных научных дисциплинах. Этика рассматривает в первую очередь конфликт моральный - специфическую ситуацию морального выбора. Психиатрию интересуют конфликты психические. Социологи изучают конфликт социальный - столкновение сторон, мнений, сил; высшая стадия развития противоречий в системе отношений людей. В заключении стоит отметить, что 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, особая форма исторического движения к новому социальному единству.

Существует множество разновидностей конфликтов.

Личностные конфликты - конфликты, происходящие внутри личности, на уровне индивидуального сознания.

Межличностные конфликты - разногласия между двумя или более членами одной группы или нескольких групп.

Межгрупповые конфликты - происходят между индивидами, образующими группу и вступающими в конфликт с другой группой, не включающей в себя индивидов из первой группы.

Конфликты с внешней средой. Индивиды, составляющие  
группу, испытывают давление извне.

По степени влияния на жизнь коллектива. Конфликты бывают лихорадящие и разрушительные.

С точки зрения организационных уровней, к которым принадлежат стороны, конфликты можно разделить на горизонтальные и вертикальные. К первому виду можно отнести конфликт между отдельными направлениями деятельности в организации, между формальным и неформальным коллективами и т. п. Ко второму виду принадлежат конфликты между различными уровнями иерархии. Таких конфликтов большинство - 70-80%. Взаимопереплетение внутриорганизационных отношений на практике приводит к тому, что многие конфликты являются смешанными, содержащими элементы как вертикальных, так и горизонтальных конфликтов.

По сфере возникновения и развития конфликты можно разделить на деловые, связанные с официальной деятельностью человека, выполнением им должностных обязанностей, и личные, затрагивающие неофициальные отношения.

По характеру конфликты принято делить на объективные и субъективные.

По своим последствиям конфликты бывают конструктивными и деструктивными.

Современные исследователи выделяют четыре фазы развития конфликтной ситуации.

На первой фазе возникает конфликтная ситуация, при которой интересы сторон объективно вступают в противоречие друг с другом, но открытого столкновения еще нет.

Инцидент представляет собой вторую фазу конфликта, он может возникнуть целенаправленно или произойти случайно.

Третьей фазой развития конфликта является кризис и разрыв отношений между оппонентами.

На четвертой фазе развития конфликта происходит его завершение.

Последствия конфликта бывают конструктивными и деструктивными. Конструктивный ведет к повышению эффективности организации, а деструктивный приводит к снижению личной удовлетворенности и группового сотрудничества организации.

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.

Существует несколько эффективных способов управления конфликтной ситуацией. Их можно разделить на две категории: структурные, межличностные и универсальный метод сотрудничества.

Структурные методы воздействуют преимущественно на участников организационных конфликтов, возникающих из-за неправильного распределения функций, прав и ответственности, плохой организации труда, несправедливой системы мотивации и стимулирования работников и т.п. К таким методам относят: разъяснение требований к работе, использование координационных механизмов, разработку или уточнение общеорганизационных целей, создание обоснованных систем вознаграждения.

Межличностные методы предполагают выбор стиля поведения участников конфликта, чтобы свести к минимуму ущерб своих интересов.

Сглаживание - это удовлетворение интересов другой стороны через "приспособление", чаще всего оно предполагает, незначительное удовлетворение собственных Интересов. Действуют здесь по принципу "Чтобы ты выиграл, я должен проиграть". Причиной такого поведения может быть стремление завоевать расположение партнера на будущее, желание избежать разрастания конфликта, понимание того, что правота на стороне "противника". Такого рода согласие может быть частичным и внешним.

Также к методам управления конфликтами следует отнести профилактику конфликтов, т.е. работу с еще не начавшимися, а лишь возможными конфликтами.

На основе рассмотрения теоретических аспектов конфликта был измерен уровень сплоченности и конфликтности в конкретной организации.

Объект исследования - коллектив общества с ограниченной ответственностью «Союз-Аудит», состоящий из 18 человек, из них 12 женщин и 6 мужчин.

Исследуемая организация ООО «Союз-Аудит» ведет профессиональную деятельность с марта 2002 года и главной задачей предприятия является оказание услуг в области аудита, управленческого, финансового, налогового, юридического консультирования.

Для измерения уровня сплоченности и конфликтности использовалась методика исследования, основанная на индексе групповой сплоченности Сишора и «Экспресс - методики» по изучению социально-психологического климата в коллективе О.С. Михалюк и А.Ю. Шалыто. Методика была доработана и адаптирована к условиям организации.

В опросе приняло участие более 55.6 % от численности всего коллектива, что позволяет считать опрос сплошным, а данные достоверными.

Существует несколько эффективных способов управления деловыми конфликтами - структурные методы. К таким методам относят: разъяснение требований к работе, использование координационных механизмов, разработку или уточнение общеорганизационных целей и профилактику конфликтов.

Руководству отделов следует обратить внимание на методы управления конфликтными ситуациями, связанными с межличностными отношениями, т.к. в отделах организации преобладают конфликты, причиной которых являются межличностные отношения и различия в представлениях и ценностях сотрудников, а также о существовании письменных правил поведения и этикете знают менее половины опрошенных.

Среди рекомендуемых межличностных методов стоит отметить сглаживание, сотрудничество, метод решения проблем и компромисс.

Обобщая изложенное, стоит подчеркнуть еще раз, что умение управлять конфликтами - важнейшее профессиональное качество менеджера, без которого немыслимо эффективное осуществление им своих функций.

Список используемой литературы

Андреева Г.М. Социальная психология. М.: Аспект-Пресс, 2006. - 480 с.

Анцупов А.Я. Конфликтология: учебник для вузов / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов - 4-е изд. исп. и доп. М.: Эксмо, 2009. - 512с.

Бабосов Е.М., Социология управления: Учебное пособие для студентов вузов. - 4-е изд. - Мн.: ТетраСистемс, 2004. - 288 с.

Гришина Н.В. Психология конфликта СПб.: Питер, 2007. - 464с.

Гришина Н.В. Я и другие: общение в трудовом коллективе. С-Пб.: ПГУ, 2007, - 120 с.

Дмитриев А.В. Конфликтология. - М.: Гардарика, 2007. - 318 с.

Дмитриев А.В. Социальный конфликт: общее пособие. М.: Гардарики, 2006. - 536 с.

Запрудский Ю.Г. Социальный конфликт. Политический анализ. - Ростов н/Д: Изд-во РГУ, 2004. - 120 с.

Здравомыслов Л.Г. Социология конфликта. М., 2004. - 317с.

Зеркин Д.П. Основы конфликтологии. - 2 - е изд., доп. и перераб.. -М.; Ростов н/Д: МарТ, 2005. -507 с.

Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. - М.: Экономика, 2005. - 335 с.

Канатаев Ю.А. Психология конфликта. М.: ВАХЗ, 2004. - 79 с.

Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. Попурри, 2010. - 288 с.

Карпов А.В. Психология менеджмента. М.: Гардарики, 2005. - 584 с. С ил.

Козырев Г.И. Введение в конфликтологию. М.: ВЛАДОС, 2004. - 176 с.

Козер Л. Основы конфликтологии. - СПб.: Светлячок. 2007.

Конфликтология. Ред. Кармина А.С. СПб.: «Лань», 2005. - 448 с.

Конфликтология / В.И. Курбатов. - Ростов н/Д: Феникс, 2005. - 445с.

Конфликтология: хрестоматия/ составитель Леонов Н.И. М.: «Модэк», 2006.

Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выиграть может каждый: как разрешать конфликты. М.: Стрингер, 2004. - 215 с.

Краткий психологический словарь / Под ред. А.В. Петровского, Н.Г.Ярошевского. - М., 2008. - 210 с.

Крижанская Ю.С., Третьяков В.П. Грамматика общения. М.: «Смысл», 2005. - 208 с.

Куницына В.Н., Казаринова Н.В., Погольша В.М. Межличностное общение. СПб.: Питер, 2004. - 544 с.

Лебедева М.М. Вам предстоят переговоры. М.: Экономика, 2003. - 156 с.

Леонов Н.И. Конфликтология. М.: «Модэк», 2006. - 232 с.

Майерс Д. Социальная психология. СПб.: Питер, 2007. - 688 с.

Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. «Основы менеджмента» - М.: Дело, 2007 г. - 704 с.

Основы менеджмента: Учеб. для вузов \Д.Д. Вачугов. Т.Е. Березкина, Н.А. Кислякова и др.; Под ред. Д.Д. Вачугова. - М.: Высш. Шк., 2005, - 367с.

Обозов Н.Н. Психология конфликта и способы его разрешения. Л., 2004.

Петрушин В. И. Психология менеджмента: Как сделать счастливыми себя и своих подчиненных: Учебное пособие. - М.: Институт практической психологии, 2004 г. - 235 стр.

Психология и этика делового общения / Под ред. В.Н. Лавриненко. - Москва: ЮНИТИ, 2005г. - 415 с.

Психологические тесты. В 2 т. / под ред. А.А. Карелина. - М.: Изд-во ВЛАДОС-ПРЕСС, 2007. - Т. 1. - 312 с. : ил.

Психологические тесты. В 2 т. / под ред. Карелина А.А. М.: Изд-во ВЛАДОС-ПРЕСС, 2007. - Т. 2. - 248 с. : ил.

Психология управления: Курс лекций / Л.К. Аверченко, Г.М. Залесов.- Новосибирск: «Сибирское соглашение»; М.: ИНФРА-М, 2003. - 150с.

Психология. Ред. Крылова А.А. М., 2005. - 560 с.

Рубин Дж., Пруйт Д., Ким Хе Сунг. Социальный конфликт: эскалация, тупик, разрешение. СПб.: прайм - ЕВРОЗНАК, 2004.

Скотт Дж.Г. Способы разрешения конфликтов. Киев: «Верзилин и Ко, ЛТД», 2006. - 184 с.

Сулимова Т.С. Социальная работа и конструктивное разрешение конфликтов. М.: Изд. ин-та практ. психологии, 2006. - 171 с.

Съедин С.И. Основы управления - М.: Дело, 2004. - 120 с.

Управление персоналом: Учебник для вузов/ Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - 2-е изд., перераб. и доп. - М: ЮНИТИ, 2004. - 560 с.

Управление персоналом организации: Учебник\Под ред. А.Я. Кибанова - М.: ИНФРА-М, 2005.- 638 с.

Хасан Б.И. Конструктивная психология конфликта. СПб: ПИТЕР, 2003.

Хрестоматия по социальной психологии. / Под ред. Кутасовой Т.В. - М.: МГУ. 2007. - 222 с.

Шаленко В.Н. Конфликты в трудовых коллективах. М.: Изд-во МГУ, 2005.