

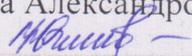


Министерство образования и науки РФ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»  
Профессионально-педагогический институт  
Кафедра экономики, управления и права

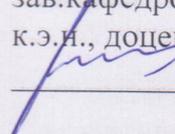
Выпускная квалификационная работа  
38.03.02 Менеджмент,  
Профиль: управление человеческими ресурсами

Совершенствование системы управления конфликтами (на примере АО  
«ОАС»)

**Выполнил(а):**  
студент(ка) группы ЗФ-409/114-4-1 Кор  
Юркова Елена Александровна

  
**Научный руководитель:**  
к.э.н., доцент  
Борисенко Яна Михайловна

Проверка на объем заимствований:  
54,36 % авторского текста

Работа документ к защите  
«02» 04 2017 г.  
зав.кафедрой Э, У и П  
к.э.н., доцент  
  
Рябчук П.Г.

Челябинск  
2017

## Оглавление

<b>Введение</b> .....	4
<b>Глава 1 Теоретические основы управления конфликтами на предприятии</b> ....	7
1.1. Сущность, природа и типология конфликтов.....	7
1.2. Основные причины возникновения и стадии протекания конфликтов.....	15
1.3. Методы управления конфликтами.....	25
<b>Выводы по 1 главе</b> .....	35
<b>Глава 2. Анализ системы управления конфликтами в АО «ОАС»</b> .....	37
2.1 Характеристика деятельности АО «ОАС».....	37
2.2 Исследование системы управления конфликтами в АО «ОАС» .....	40
2.3. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления конфликтами для АО «ОАС» .....	52
<b>Выводы по 2 главе</b> .....	63
<b>Заключение</b> .....	65
<b>Список используемой литературы</b> .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>

## Введение

Конфликты всегда существовали, существуют и будут существовать, они неотъемлемая часть человеческих взаимоотношений. Возможность возникновения конфликтов существует во всех сферах. Конфликты рождаются на почве ежедневных расхождений во взглядах, разногласий и противоборства разных мнений, нужд, побуждений, желаний, стилей жизни, надежд, интересов и личностных особенностей. Они представляют собой эскалацию каждодневного соперничества и противостояния в сфере принципиальных или эмоционально обусловленных столкновений, которые нарушают личностное или межличностное спокойствие.

Существуют ли какие-то возможности конструктивного и успешного решения конфликта? Ключ решения этой проблемы состоит в том, чтобы взглянуть на конфликт, как на задачу, которая должна быть решена : в первую очередь определить причину конфликта, а затем - применить соответствующую технику решения конфликтных проблем. Например, метод творческой визуализации может быть использован для анализа причин конфликта; метод мозгового штурма может быть полезен при поиске альтернатив; метод автоматической записи может быть использован для выяснения собственных реакций на те или иные возможности; метод мысленного представления может помочь спросить самого себя и получить от внутреннего голоса совет в отношении выбора. Наконец, метод мысленного контроля или техника волевого мышления может быть использована для выработки достаточной внутренней мотивации или контроля с целью реализации новых решений.

Методами контроля конфликтной ситуации может овладеть каждый. Они помогут решить проблему практически любого типа: внутренний конфликт, с окружающими людьми. Процесс в целом начинается с рассмотрения конфликтов и определения их. Затем необходимо рассмотреть причины конфликтов и заострить внимание на источнике напряжения. Например, некоторые конфликты вызваны обстоятельствами; некоторые связаны с особенностями вовлечения в них

людей; другие могут быть обусловлены повторяющейся формой поведения или отношения, которая может лечь в основу конфликтной ситуации. Полезно иметь представление о некоторых общих причинах конфликтов между людьми, которые являются результатом недостаточного общения или непонимания; различия в планах, интересах и оценках; противостояния в групповых конфликтных ситуациях; неверных предположений в отношении чьих-либо действий; отсутствия сочувствия нуждам и желаниям других людей и т.д. После обнаружения скрытых причин и источников конфликта следующим шагом является коррекция проблемы путем проходящей реакции. Например, если конфликт вызван недостаточным общением или его отсутствием, очевидная реакция состоит в поиске путей налаживания общения. Если конфликт связан с различием в жизненных планах, реакция будет заключаться в одном из компромиссов, выработанных в результате переговоров и поиска решений, при которых в выигрыше остается каждый участник конфликта. Если же помехой является собственные страхи и нерешительность, то решение заключается в выработке методов преодоления этих препятствий на пути.

При написании работы использовались материалы учебных пособий по управлению персоналом различных авторов, например, В.С. Агеев, А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова, А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов, Е.М. Бабосов, Б.С. Волков, Н.В. Волкова, А.И. Кравченко, К.А. Кравченко, В.И. Курбатов, А.Д. Лазукин, Л.Б. Миротин, А.К. Покровский, В.М. Беляе, .З. Муштук, А.Ю. Деев, О.С. Которова, А.В. Петровский, А.М. Руденко, С. И. Самыгин, .П. Чередниченко, Н.В. Тельных и др.

Актуальность, противоречие и проблема нашей работы обуславливают выбор темы исследования: «Совершенствование системы управления конфликтами на примере АО «Областной аптечный склад»».

Цель исследования – теретическое обоснование и разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления конфликтами в АО «ОАС».

Объект исследования – система управления конфликтами в АО «ОАС».

Предмет исследования: процесс совершенствования системы управления конфликтами в АО «ОАС».

Задачи исследования:

1. Рассмотреть сущность, природу и типологию конфликтов.
2. Рассмотреть основные причины возникновения и стадии протекания конфликтов.
3. Провести исследование системы управления конфликтами в АО «ОАС».
4. Разработать рекомендации по совершенствованию системы управления конфликтами для АО «ОАС» и оценить их эффективность

Методы исследования: анализ литературы, обобщение и систематизация материала, наблюдение, тестирование.

База исследования: АО «Областной аптечный склад».

Структура выпускной квалификационной работы включает: введение, две главы (теоретическую и практико-ориентированной), заключение, список использованной литературы, приложения.

# Глава 1 Теоретические основы управления конфликтами на предприятии

## 1.1. Сущность, природа и типология конфликтов

В процессе взаимодействия людей в связи с решением тех или иных вопросов социальной и личной жизни возникают противоречия, именуемые конфликтами.

В научной литературе существуют различные взгляды на природу и социальную роль конфликтов. Представители ранних школ управления (в том числе сторонники «школы человеческих отношений») считали, что конфликт является признаком неэффективной деятельности организации и плохого управления. Теоретики и практики современных школ управления считают, что некоторые конфликты даже в самой эффективной организации, при самых лучших взаимоотношениях персонала не только возможны, но и желательны. Необходимо только научиться управлять ими [10, с. 55].

Существует несколько определений понятия «конфликт». Американский специалист по социальным конфликтам Л. Козер предложил такое определение: конфликт – борьба за ценности и претензии на определенный статус, власть, ресурсы, в которой целями являются нейтрализация, нанесение ущерба или уничтожение соперника [6, с. 66]. Это определение считается классическим.

Широко применяется и другое определение конфликта, данное отечественными авторами Ф.М. Бородкиным и Н.М. Коряк: конфликт – столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов двух или более людей [24, с.178].

Точки зрения на конфликт можно представить следующим образом. Во-первых, конфликт представляется как непродуктивное явление межличностных отношений и потому они нежелательны. Во-вторых, конфликты считаются важной составляющей межличностных отношений и потому неизбежны. В-третьих, конфликты являются важной составляющей межличностных отношений

и потому представляют благожелательную возможность. Сторонники всех трех точек зрения признаются, что с конфликтами необходимо работать [32, с.124].

В философской энциклопедии конфликт определен как предельный случай обострения социальных противоречий, выражающихся в столкновении различных социальных общностей, таких как классы, нации, социальные группы, социальные институты, обусловленным противоположностью или существующим различием их интересов, целей, тенденций развития.

В психологическом словаре конфликт представляется трудноразрешимым противоречием, связанным с острым эмоциональным переживанием. Особого внимания заслуживает точка зрения современных авторов учебников по менеджменту. Конфликт, по их мнению, нормальное проявление социальных связей и отношений между людьми, способ взаимодействия при столкновении несовместимых взглядов, интересов, позиций, противоборство двух или более сторон [26, с.218].

Конфликт также может рассматриваться как состояние потрясения, дезорганизации по отношению к предшествующему развитию и, соответственно, как генератор новых структур. В этом определении М. Роббер и Ф. Тильман указывают на современное понимание конфликта как позитивного явления [22, с. 157].

Дж. Фон Нейман и О. Моргенштейн определяют конфликт как взаимодействие двух объектов, обладающих несовместимыми целями и способами достижения этих целей. В качестве таких объектов могут рассматриваться люди, отдельные группы, армии, монополии, классы, социальные институты и др., деятельность которых так или иначе связана с постановкой и решением задач организации и управления, с прогнозированием и принятием решений, а также с планированием целенаправленных действий [13, с.105].

К. Левин характеризует конфликт как ситуацию, в которой на индивида одновременно действуют противоположно направленные силы примерно равной величины. Наряду с «силовыми» линиями ситуации активную роль в разрешении

конфликтов, их понимании и видении играет сама личность. Поэтому в работах Левина рассматриваются как внутриличностные, так и межличностные конфликты [16, с. 76].

С точки зрения ролевой теории под конфликтом понимается ситуация несовместимых ожиданий (требований), которым подвержена личность, играющая ту или иную роль в социальной и межличностной структуре. Обычно такие конфликты делятся на межролевые, внутриролевые и личностно-ролевые.

В теории социального конфликта Л. Козера конфликт – это борьба по поводу ценностей и притязаний из-за дефицита статуса, власти и средств, в которой цели противников нейтрализуются, ущемляются или элиминируются их соперниками. Автор также отмечает позитивную функцию конфликтов – поддержание динамического равновесия социальной системы. Если конфликт связан с целями, ценностями или интересами, не затрагивающими основ существования групп, то он является позитивным. Если же конфликт связан с важнейшими ценностями группы, то он нежелателен, так как подрывает основы группы и несет в себе тенденцию к ее разрушению.

Итак, сутью основных определений конфликта являются следующие характеристики, рисунок 1 [23, с.150].

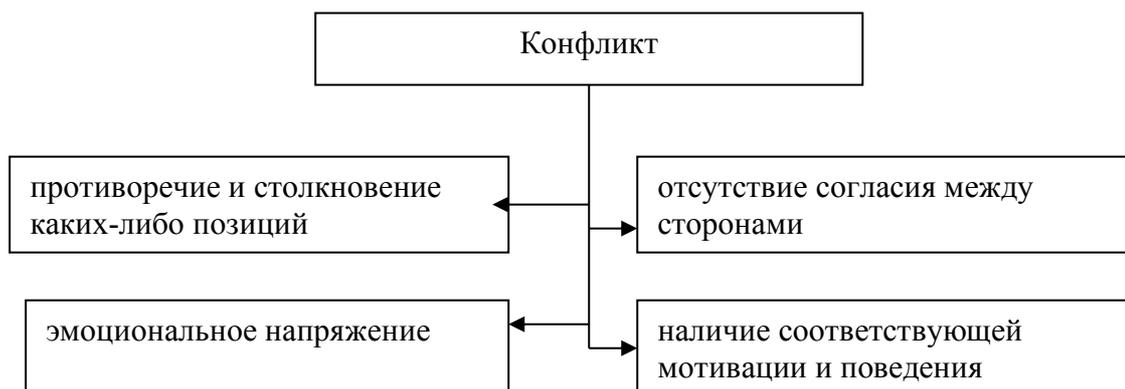


Рисунок 1. Суть основных определений конфликта

Таким образом, конфликт выступает как биполярное явление – противостояние двух начал, которое проявляет себя в активности двух сторон,

направленной на преодоление противоречия, причем стороны конфликта представлены активными субъектами.

Конфликты создают неблагоприятный морально-психологический климат в коллективе, отвлекают внимание сотрудников от непосредственной работы на «выяснение отношений», что тяжело отражается на нервно-психическом состоянии людей. Тем не менее, конфликты могут обладать не только разрушительной, но и созидательной силой, если их разрешение ведет к улучшению условий труда, внедрению новых производственных и управленческих технологий [5, с.105].

По У. Линкольну, положительное воздействие конфликта проявляется в следующем, таблица 1 [10, с.122].

Таблица 1

Влияние конфликтов по У.Линкольну

Положительное влияние	Отрицательное влияние
<ul style="list-style-type: none"> <li>– конфликт ускоряет процесс самосознания;</li> <li>– под его влиянием утверждается и подтверждается определенный набор ценностей;</li> <li>– способствует осознанию общности, так как может оказаться, что у других сходные интересы, и они стремятся к тем же целям и результатам и поддерживают применение тех же средств – до такой степени, что возникают официальные и неофициальные союзы;</li> <li>– приводит к объединению единомышленников;</li> <li>– способствует разрядке и отодвигает на второй план другие, несущественные конфликты;</li> <li>– способствует расстановке приоритетов;</li> <li>– играет роль предохранительного клапана для безопасного и даже конструктивного выхода эмоций;</li> <li>– благодаря ему обращается внимание на недовольство или предложения, нуждающиеся в обсуждении, понимании, признании, поддержке, юридическом оформлении и разрешении;</li> <li>– благодаря ему стимулируется разработка систем справедливого предотвращения, разрешения конфликтов и управления ими.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– конфликт представляет собой угрозу заявленным интересам сторон;</li> <li>– он угрожает социальной системе, обеспечивающей равноправие и стабильность;</li> <li>– препятствует быстрому осуществлению перемен;</li> <li>– приводит к потере поддержки;</li> <li>– ставит людей и организации в зависимость от публичных заявлений, от которых невозможно легко и быстро отказаться;</li> <li>– вместо тщательно взвешенного ответа он ведет к быстрому действию;</li> <li>– вследствие конфликта подрывается доверие сторон друг к другу;</li> <li>– вызывает разобщенность среди тех, кто нуждается в единстве или даже стремится к нему;</li> <li>– в результате конфликта подрывается процесс формирования союзов и коалиций;</li> <li>– конфликт имеет тенденцию к углублению и расширению;</li> <li>– конфликт в такой степени меняет приоритеты, что ставит под угрозу другие интересы.</li> </ul>

Возникновение конфликтов неразрывно связано с разными сферами деятельности человека, поэтому их разнообразие достаточно велико. Поэтому, чтобы сориентироваться во всем многообразии конфликтов и выбрать соответствующие методы воздействия и управления, необходима их классификация в зависимости от факторов [14, с.155].

Существуют многочисленные классификации конфликтов. Основаниями для них могут быть источник конфликта, содержание, значимость, тип разрешения, форма выражения, тип структуры взаимоотношений, социальная формализация, социально-психологический эффект, социальный результат. Конфликты могут быть скрытые и явные, интенсивные и стертые, кратковременные и затяжные, вертикальные и горизонтальные и т.д.

Классификация конфликтов на виды достаточно условна, жесткой границы между ними нет. На практике могут, например, возникать конфликты организационные вертикальные межличностные или горизонтальные открытые межгрупповые и т.д. (рисунок 2) [25, с.108].

По направленности конфликты делятся на «горизонтальные» и «вертикальные», а также «смешанные». К горизонтальным относят такие конфликты, в которых не замешаны лица, находящиеся в подчинении друг у друга. К вертикальным конфликтам относят те, в которых участвуют лица, находящиеся в подчинении один у другого [14, с.100]. В смешанных конфликтах представлены и вертикальные, и горизонтальные составляющие. По оценкам психологов конфликты, имеющие вертикальную составляющую, то есть вертикальные и смешанные, это приблизительно 70-80% всех конфликтов.

По значению для группы и организации конфликты делятся на конструктивные (созидательные, позитивные) и деструктивные (разрушительные, негативные). Первые приносят делу пользу, вторые – вред. От первых уходить нельзя, от вторых – нужно.

По характеру причин конфликты можно разделить на объективные и субъективные. Первые порождены объективными причинами, вторые –

субъективными, личностными. Объективный конфликт чаще разрешается конструктивно, субъективный, напротив, как правило, разрешается деструктивно.



Рисунок 2. Виды конфликтов

М. Дойч классифицирует конфликты по критерию истинности-ложности или реальности [42, с.154]:

- «подлинный» конфликт – существующий объективно и воспринимаемый адекватно;
- «случайный, или условный» – зависящий от легко изменяемых обстоятельств, что, однако, не осознается сторонами;
- «смещенный» – явный конфликт, за которым скрывается другой, невидимый конфликт, лежащий в основании явного;

– «неверно приписанный» – конфликт между сторонами, ошибочно понявшими друг друга, и, как результат, по поводу ошибочно истолкованных проблем;

– «латентный» – конфликт, который должен был бы произойти, но которого нет, поскольку по тем или иным причинам он не осознается сторонами;

– «ложный» – конфликт, существующий только в силу ошибок восприятия и понимания при отсутствии объективных оснований.

Классификация конфликтов по типу социальной формализации: официальные и неофициальные (формальные и неформальные). Эти конфликты, как правило, связаны с организационной структурой, ее особенностями и могут быть как «горизонтальными», так и «вертикальными».

По своему социально-психологическому эффекту конфликты делятся на две группы [17, с.106]:

– развивающие, утверждающие, активизирующие каждую из конфликтующих личностей и группу в целом;

– способствующие самоутверждению или развитию одной из конфликтующих личностей или группы в целом и подавлению, ограничению другой личности или группы лиц.

По объему социального взаимодействия конфликты классифицируют на межгрупповые, внутригрупповые, межличностные и внутриличностные.

Межгрупповые конфликты предполагают, что сторонами конфликта являются социальные группы, преследующие несовместимые цели и своими практическими действиями препятствующие друг другу. Это может быть конфликт между представителями различных социальных категорий (например, в организации: рабочие и ИТР, линейный и офисный персонал, профсоюз и администрация и т.д.). В социально-психологических исследованиях показано, что «своя» группа в любой ситуации выглядит лучше «другой». Это так называемый феномен ингруппового фаворитизма, который выражается в том, что члены группы в той или иной форме благоприятствуют своей группе. Это источник межгрупповой напряженности и конфликтов. Основной вывод, который

делают из этих закономерностей социальные психологи, следующий: если мы хотим снять межгрупповой конфликт, то необходимо уменьшить различия между группами (например, отсутствие привилегий, справедливая оплата труда и т.д.).

Внутригрупповой конфликт включает, как правило, саморегуляционные механизмы. Если групповая саморегуляция не срабатывает, а конфликт развивается медленно, то конфликтность в группе становится нормой отношений. Если же конфликт развивается быстро и нет саморегуляции, то наступает деструкция. Если конфликтная ситуация развивается по деструктивному типу, то возможен ряд дисфункциональных последствий [32, с.106]. Это могут быть общая неудовлетворенность, плохое состояние духа, уменьшение сотрудничества, сильная преданность своей группе при большой непродуктивной конкуренции с другими группами. Довольно часто возникает представление о другой стороне как о «враге», о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны как отрицательных, уменьшается взаимодействие и общение между сторонами, больше значения придается «победе» в конфликте, чем решению реальной проблемы.

Группа более устойчива к конфликтам, если она кооперативно взаимосвязана. Следствием этой кооперации являются свобода и открытость коммуникаций, взаимная поддержка, дружелюбие и доверие по отношению к другой стороне. Поэтому вероятность межгрупповых конфликтов выше в диффузных, незрелых, малосплоченных и ценностно разрозненных группах.

Внутриличностный конфликт – это, как правило, конфликт мотивации, чувств, потребностей, интересов и поведения у одного и того же человека [32, с.106].

Межличностный конфликт – это наиболее часто возникающий конфликт. Возникновение межличностных конфликтов определяется ситуацией, личностными особенностями людей, отношением личности к ситуации и психологическими особенностями межличностных отношений. Возникновение и развитие межличностного конфликта во многом обусловлены демографическими и индивидуально-психологическими характеристиками [40, с.140].

Психологически малопродуктивное поведение в конфликте часто объясняется индивидуально-личностными особенностями человека. К чертам «конфликтной» личности относят нетерпимость к недостаткам других, пониженная самокритичность, импульсивность, несдержанность в чувствах, укоренившиеся негативные предрассудки, предубежденное отношение к другим людям, агрессивность, тревожность, невысокий уровень общительности и др.

## 1.2. Основные причины возникновения и стадии протекания конфликтов

Выявление причин возникновения конфликтов определяет выбор методов, путей предотвращения их и конструктивного их решения. Без знания движущих сил развития конфликтов трудно эффективно влиять и регулировать ими.

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

Причины конфликтов раскрывают источники их возникновения и определяют динамику течения. Возникновение и развитие конфликтов обусловлено действием четырех групп факторов[46, с.133]:

- объективных
- организационно-управленческих
- социально-психологических
- личностных.

Рассмотрим их более подробно

Первые две группы факторов носят объективный характер, третья и четвертая – субъективный.

Объективными причинами конфликтного взаимодействия считаются те обстоятельства социального взаимодействия людей, приводящие к столкновению их мыслей, интересов, ценностей и т.п.

Ограниченность ресурсов, которые распределяются (плохая обеспеченность), влечет недостатки в организации труда. На предприятиях

ресурсы всегда ограничены, и руководство обязано грамотно распределять материалы, оборудование, человеческие ресурсы и финансы между различными группами работников. Необходимость распределения ресурсов и возможность необъективного подхода к решению этой производственной цели создают предпосылки для возникновения конфликтов. Людям свойственно стремление к роли собственного вклада и значимости своего труда, в связи, с чем распределение ресурсов на любом уровне (власти, премии, земли) может привести к конфликту [18, с.117].

Различие в целях (нерациональная организация труда) обуславливает принципиальность взглядов людей, стиль их поведения, противоречивый характер личностных систем убеждений. Различие целей исполнителей в системе управления часто порождает противоречия между ними. Это обусловлено сложностью структур управления, поскольку подразделения практически самостоятельно формулируют задачи своей деятельности, которые со временем могут противоречить друг другу, а иногда и стратегии развития организации. Пример: юридический отдел организации не рекомендует отделу материально-технического снабжения самостоятельное заключение определенных соглашений с высоким уровнем риска [12, с.124]. Впоследствии возникают противоречия в связи с организацией нового отдела маркетинга, сотрудники которого считают неправильными (непрофессиональными) критерии, используемые юридическим отделом для определения степени риска соглашений.

С усилением специализации подразделений предприятий повышаются возможности для самостоятельного формулирования целей, использования специальных методов управления. Пример: с целью повышения конкурентоспособности продукции отдел сбыта может настаивать на повышении его разнообразия, а производственному отделу легче достичь своей цели, если номенклатура менее разнообразна. Возникает объективная причина для конфликта.

В производственных условиях существует объективная взаимозависимость задач. Однако неправильное распределение обязанностей, несогласованность

структур управления, неадекватность работы конкретного подразделения повышают вероятность конфликтов, которые нарушают ритмичную деятельность организации в целом [36, с.176].

В условиях совместного выполнения работ всегда существует возможность конфликта через взаимозависимость деятельности, недостаточную согласованность прав, функций, ответственности, неадекватное понимание качества труда и другие ошибки в управлении. Пример: на производственном участке цеха часто происходит выпуск бракованной продукции вследствие работы неисправного оборудования. В цехе нет механиков, отвечающих за работу какого-либо конкретного вида оборудования, к ремонту подключаются свободные работники, оплата их труда не связана с качеством выпускаемой продукции. Руководитель цеха обвиняет начальника участка за брак, а тот – работников.

Ошибки управления – это неграмотные решения, вызванные необоснованным выбором методов регулирования производственной деятельности, необъективной оценкой результатов работы сотрудников, нерациональным распределением задач, неумением квалифицированно решать вопросы социально-психологических программ трудового коллектива.

Повышение профессионально-культурного уровня руководителей (менеджеров) через их своевременное обучение, овладение практическими навыками, формирование рыночного мышления, овладение методами разрешения конфликтов в коллективе позволит своевременно определять «узкие» места и предотвращать возникновение нежелательных конфликтов [42, с.122].

Слабая разработанность нормативно-правовых процедур, отсутствие объективных критериев оценки и решения межличностных противоречий, стандартных способов защиты интересов работников – способствуют возникновению противоречий. Пример: если руководитель, используя свое служебное положение, неоправданно унизил или оскорбил своего подчиненного, то он может пойти на конфликт, защищая свое достоинство.

Недостаток необходимых для нормальной жизнедеятельности благ (низкая заработная плата) существенно повышает уровень конфликтности в организациях

и в обществе. Неустроенный, обделенный человек, который не реализовал свои возможности, более конфликтен по сравнению с теми, у кого подобные проблемы решены.

Плохая сплоченность трудового коллектива, неудовлетворительные коммуникации, несовместимость сотрудников, невозможность нужного общения являются катализаторами конфликтов в организациях. Пример: невозможность получить грамотное разъяснение по поводу изменения системы оценки и оплаты труда может вызвать негативные эмоции сотрудников и стать объективной причиной возникновения конфликта в коллективе [38, с.122].

Причиной большинства конфликтов является недостаток или искажение информации: неполные и неточные факты, слухи, изменение содержания (случайное или намеренное). Это приводит к неправильному восприятию определенной ситуации, неадекватному поведению личностей, непонимания, а затем и к конфликтам. Пример: перед проведением аттестации в организации до сведения работников не была доведена информация об изменении критериев отбора, о предстоящем сокращении. В результате появилось множество слухов, сплетен, производственную деятельность в организации было затруднено на период времени проведения аттестации, а взаимоотношения сотрудников можно было охарактеризовать как противоречивые – предвестник конфликта.

Объективные причины только тогда превращаются в источники реального конфликта, когда препятствуют реализации потребностей лица или коллектива, не удовлетворяют индивидуальные или групповые интересы. В целом к объективным причинам конфликтов можно отнести следующие факторы (рис. 2) [37, с.108].

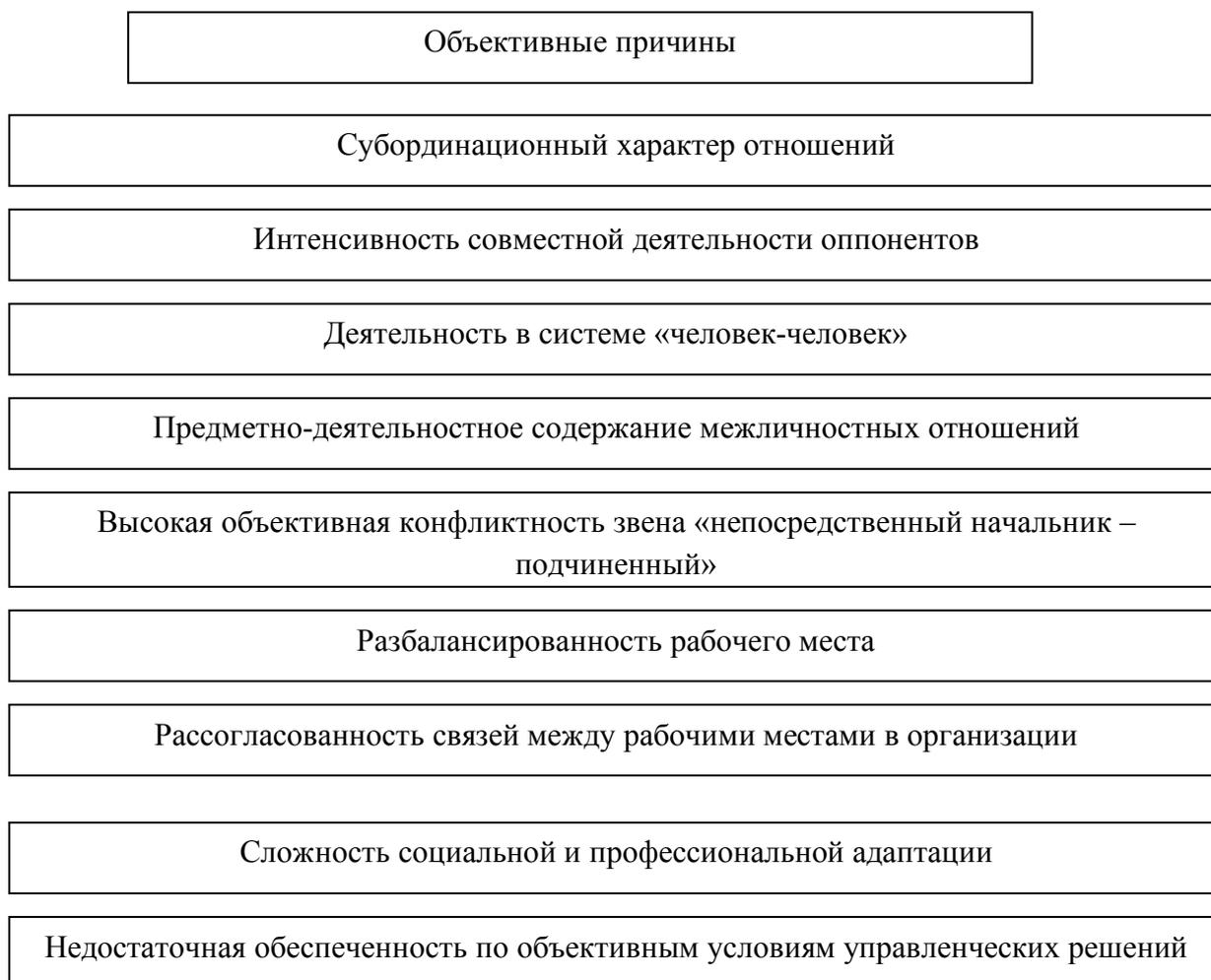


Рисунок 3. Объективные причины конфликтов в сфере управления

Перечисленные причины могут привести к каждому из рассмотренных ранее видов конфликтов. Однако существуют причины, которые чаще всего встречаются. Так, примерно 75-80% межличностных конфликтов порождаются и затрагиваются материальными интересами отдельных работников, то есть ограниченностью ресурсов, подлежащих распределению, хотя внешне это может проявляться как несовпадение характеров, личных взглядов, моральных ценностей.

Конфликты между личностью и группой в основном обусловлены расхождением индивидуальных и групповых норм поведения.

Межгрупповые конфликты порождаются в основном расхождением во взглядах и интересах, хотя подобные различия зачастую сводятся к борьбе за ресурсы. Объективные условия определяют особенности деятельности для многих

участников социального взаимодействия, но лишь для отдельных лиц, чьи интересы нарушены, они могут стать причиной конкретного конфликта. На всю сеть объективных детерминант, обуславливающих возникновение конфликтов, зачастую накладывается действие целого ряда субъективных факторов, укорененных в социально-психологических особенностях индивидов и их межличностных взаимодействиях.

Среди них к возникновению конфликтов зачастую приводят [32, с.101]:

– нарушение принципов управления, которые проявляются в неправильных действиях руководителей (нарушение трудового законодательства, несправедливое использование поощрений и наказаний, самонадеянное использование кадрового потенциала, деструктивное влияние на социальные статусы и роли подчиненных, недостаточный учет психологических особенностей, личных интересов и потребностей работников;

– неправильные действия подчиненных (несерьезное отношение к труду, личная неорганизованность, эгоистические желания);

– психологическая несовместимость сотрудников, столкновение их целей, установок, интересов, мотивов, потребностей, поведения в процессе и результате общения, а также в процессе их сотрудничества в трудовом коллективе;

– наличие в коллективе так называемых «трудных людей» – «агрессоров», «жалобщиков», «зануд» и т.п., которые своим поведением создают в ближайшем социальном окружении состояние социальной напряженности, что приводит к возникновению конфликтов;

– возникновение в межличностных контактах работников коллектива противоречий, которые приводят к тому, что одни индивиды своими словами, суждениями, поступками касаются или унижают социальный статус других, их материальные и духовные интересы, моральное достоинство, престиж;

– манипулирование, то есть скрытое управление собеседником, партнером против его воли, во время которого манипулятор получает односторонние преимущества за счет жертвы;

– несоответствие слов, оценок, поступков одних членов коллектива ожиданиям, требованиям других его членов.

Субъективные причины конфликтов обусловлены индивидуально-психологическими особенностями и непосредственным взаимодействием людей во время объединения их в социальные группы [21, с.163]. В основном это обусловлено значительными потерями и искажением информации в процессе коммуникации. Нередко часть информации искажается через ее субъективное восприятие, нечеткую и неправильную трактовку, нехватку времени. Другая часть может намеренно утаиваться собеседником, если ему невыгодно ее сообщать. Много информации в устной форме ее передачи в ходе разговора не усваивается из-за невнимательности или проблемы с быстрым пониманием.

Социально-психологическими факторами конфликтов является психологическая несовместимость, несбалансированное взаимодействие людей.

К возникновению социально-психологических конфликтов приводит также непонимание людьми того, что во время обсуждения проблемы противоположность позиций может быть вызвана не реально расхождением во взглядах оппонентов, а подходом к этой проблеме с разных сторон. Одной из наиболее типичных причин конфликтов, относящихся к этой группе, является внутригрупповой фаворитизм, т.е. предоставление преимущества членам своей группы перед представителями других социальных групп [42, с. 145].

Личностные факторы конфликтов обусловлены особенностями психики человека (степени ее возбудимости, эгоцентризма, устойчивости к стрессам, уровнем настойчивости, самооценки и т.п.). Нельзя не учитывать тот факт, что в определенных ситуациях источником возникновения конфликта является сам руководитель и его действия, особенно если он склонен вносить в принципиальную борьбу мнений много «мелочей» и позволяет себе личные выпады, а также он является злопамятным и недоверчивым, всегда публично демонстрирует свои симпатии и антипатии.

Причинами конфликта могут стать также беспринципность руководителя, ложное понимание им единоначалия как неоспоримого принципа управления, тщеславие и чванство, резкость и грубость в обращении с подчиненными.

Описанные типы объективных и субъективных причин конфликтов наиболее часто встречаются, однако они не исчерпывают всех возможных вариантов.



Рисунок 4. Субъективные причины конфликтов в сфере управления

В процессе вызревания конфликта можно выделить четыре стадии [44, с.199]:

1. Скрытую стадию – обусловленную неравным положением групп индивидов в сферах «иметь» и «мочь». Она охватывает все аспекты жизненных условий: социальный, политический, экономический, моральный,

интеллектуальный. Главная ее причина – стремление людей к улучшению своего статуса и превосходству;

2. Стадию напряженности, степень которой зависит от позиции противоборствующей стороны, имеющей большую мощь, превосходство. Например, напряженность равна нулю, если доминирующая сторона занимает позицию сотрудничества, напряженность понижена – при примиренческом подходе, очень сильна – при непримиримости сторон;

3. Стадию антагонизма, которая проявляется как следствие высокой напряженности;

4. Стадию несовместимости, являющуюся следствием высокой напряженности. Это собственно и есть конфликт.

Возникновение конфликта не исключает сохранения предыдущих стадий, так как скрытый конфликт продолжается по частным вопросам и, более того, возникают новые напряженности. Конфликты, как и любые другие процессы, протекают во времени. В любом конфликте можно выделить четыре основных фазы или стадии его развития и разрешения.

Рассмотрим основные стадии протекания конфликтов.

Первая стадия. Основные противоречия между участниками отношений уже возникли, но еще ими не осознаются. Далее противоречие, даже если оно было скрытым, становится заметным, поскольку усиливается по начальной инициативе одного из участников.

Вторая стадия. Участниками конфликта регистрируется четкое осознание (или понимание) ситуации. Как реакция на ситуацию, возникают соответствующие эмоции. Ситуация оценивается, происходит определение поводов и причин конфликта, а также состава участников и их распределение относительно по сторонам (последних может быть более двух). Участники анализируют варианты возможных действий и решают, как выгоднее действовать (на их субъективный взгляд). Начинаются действия [26, с.187].

Стремления и действия участников могут иметь два вектора:

- избегать конфликта, стремиться выйти из него и/или найти компромиссное решение, предупредить его дальнейшее развитие;

- активизировать, обострить конфликт, усилить динамику и добиться своего.

Следует заметить, что победа в конфликте часто бывает мнимой или временной. Затраченные силы и средства, а также способы действия могут не соответствовать цели.

Третья стадия. Наступает апогей внешних проявлений конфликта. Участники вступают в открытое противоборство, при этом каждая из сторон действует согласно своим намерениям и принятым решениям. Стороны конфликта пытаются блокировать действия противника. Если стороны соглашаются искать компромисс, конфликт стремится разрешаться через переговоры (иногда через третье лицо). Стороны готовы идти на взаимные уступки.

Четвертая стадия. Конфликт завершается (при этом не всегда разрешается). Участники оценивают последствия действий (обеих сторон и всех участников). Достигнутый результат сопоставляется с изначальными целями. В зависимости от анализа конфликт либо прекращается, либо развивается далее (в виде нового конфликта с прохождением через все стадии, разумеется, на другом уровне) [30, с.157]. Следует понимать, что четкое выделение стадий конфликта условно. Каждый конкретный случай требует отдельного анализа. Следует заметить, что причины действий субъектов (даже весьма разумных) вопреки устоявшейся в советской психологии точке зрения не всегда могут исходить из мотивов и целей. Кроме того, разрешение конфликта может быть частичным и/или мнимым. В этих случаях у участников могут возникать негативные эмоции в результате неудовлетворенности. Временное прекращение противоборства характеризуется лишь внешними проявлениями согласия. Истинное отношение к противной стороне маскируется.

Анализ стадий протекания конфликта может помочь обострять его или смягчать. Стороны и участники могут принимать решения о выборе наиболее целесообразных способов разрешения и предупреждения возможных негативных последствий.

### 1.3. Методы управления конфликтами

Существует множество методов управления конфликтами. В целом их можно разделить на несколько групп, каждая из которых имеет свою сферу применения [48, с.168]:

- внутриличностные;
- структурные;
- межличностные;
- переговоры;
- соответствующие агрессивные действия.

Рассмотрим их более подробно.

Внутриличностные методы. Данные методы влияют на отдельную личность и заключаются в правильной организации своего собственного поведения, в умении выразить свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны оппонента. Методы используются для передачи другому лицу персонального отношения к определенному предмету без обвинений и требований, но с целью изменения индивидуального отношения другого человека (так называемый способ «Я – высказывание»).

Методы позволяют человеку отстоять свою позицию, не превращая оппонента на противника. «Я – высказывание» особенно эффективно, когда человек в отчаянии, недовольный [20, с.148].

Структурные методы. Эти влияют преимущественно на участников организационных конфликтов, возникающих из-за неправильного распределения функций, прав и ответственности, плохую организацию труда, несправедливость системы мотивации и стимулирования работников и др.

К таким методам относятся:

- разъяснение требований к работе;
- использование координационных механизмов;
- разработку или уточнение общеорганизационных целей;
- создание обоснованных систем вознаграждения.

Разъяснение требований к работе считается одним из эффективных методов предотвращения и урегулирования конфликтов. Каждый работник должен четко представлять себе свои обязанности, ответственность и права.

Метод реализуется на основе составления соответствующих должностных инструкций (описание должности) и разработки документов, регламентирующих распределение функций, прав и ответственности по уровням управления.

Использование координационных механизмов заключается в привлечении структурных подразделений организации и должностных лиц в процесс управления, в случае необходимости вмешательства в конфликт и помощи в решении спорных вопросов между сторонами конфликта [37, с.169].

К наиболее распространенным механизмам относится иерархия полномочий, что упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. При наличии расхождения представлений сотрудников, 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 решение оперативных задач.

Создание обоснованных систем вознаграждения также можно использовать для управления конфликтной ситуацией, поскольку справедливое вознаграждение положительно влияет на поведение людей и позволяет избежать деструктивных конфликтов. Важно, чтобы система вознаграждения не поощряла негативное поведение отдельных лиц или группы лиц.

Межличностные методы. Эти методы предусматривают необходимость выбора адекватной формы влияния на этапах возникновения конфликтной ситуации или развертывания конфликта для коррекции стиля индивидуального поведения его участников с целью предотвращения ущерба личностным интересам. Наряду с традиционными стилями конфликтного поведения, к которым относятся приспособления (уступчивость), отклонения, противоборство, сотрудничество и компромисс, стоит обратить внимание на принуждение и решение проблемы [17, с.71].

Принуждение означает попытки человека заставить принять его точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать, не интересуется мнением других. Лицо, которое использует такой подход, обычно ведет себя агрессивно и для влияния использует власть.

Стиль принуждения может быть влиятельным в ситуациях, когда руководитель имеет значительную власть над подчиненными. Недостатком стиля следует считать подавление инициативы подчиненных, создание большой вероятности недооценки важных факторов, поскольку представлена лишь одна точка зрения. Подобный стиль может вызывать возмущения, особенно у молодой и образованной части персонала. Решение проблемы означает признание возможности расхождения во взглядах, готовность ознакомиться с иными точками зрения для достоверного выяснения причин конфликта и выбора метода действий, приемлемого для всех сторон. Тот, кто пользуется таким стилем, не старается добиться своей цели за счет других, а скорее находит оптимальный вариант преодоления конфликтной ситуации [15 с. 199].

В сложных ситуациях, где разнообразие подходов является существенным признаком для принятия здорового решения, появление конфликтных мнений, следует поощрять и управлять ситуацией, используя стиль решения проблемы [23, с. 160].

Управление конфликтом через решения проблемы осуществляется в следующем порядке [41, с.172]:

– определение проблемы в категориях целей, а не решений;

- выявление решения, приемлемого для обеих сторон конфликта;
- акцентирование внимания на проблеме, а не на личных чертах сторон конфликта;
- обеспечение атмосферы доверия, увеличение взаимного влияния и распространения обмена информацией;
- создание позитивного взаимного отношения участников конфликтного события, выявление симпатии и выслушивания мнения другой стороны, а также сведение к минимуму проявления гнева и угроз.

Переговоры выполняют определенные функции, охватывая многие аспекты деятельности работников. В качестве метода решения конфликтов переговоры представляют собой набор тактических приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых решений для сторон конфликта.

Для организации переговорного процесса необходимо обеспечить выполнение следующих условий [14, с. 142]:

- наличие взаимозависимости конфликтующих сторон;
- отсутствие значительного различия в возможностях (полномочиях) участников конфликта;
- соответствие стадии развития конфликта возможностям переговоров;
- участие в переговорах сторон, которые могут принимать решения в определенной ситуации.

Соответствующие агрессивные действия как методы для преодоления конфликтных ситуаций являются крайне нежелательными. Применение этих методов приводит к разрешению конфликтной ситуации силой с использованием насилия. Однако бывают ситуации, когда разрешение конфликта, возможно, только такими методами.

В практике управления конфликтами выделяют три направления: уход от конфликта, подавление конфликта и собственно управление конфликтом. Каждый из названных направлений реализуется с помощью специальных методов. Преимущество отхода от конфликта заключается в том, что решение принимается, как правило, оперативно.

Отход применяется в случаях:

- значительных потерь от развертывания конфликта;
- банальности проблемы, лежащей в основе конфликта;
- важности других проблем, требующих своего решения;
- необходимости охлаждения страстей;
- необходимости выиграть время для сбора необходимой информации и ухода от принятия немедленного решения;
- подключения других сил для разрешения конфликта;
- наличия страха перед противоположной стороной или конфликтом, что надвигается.

Уход от конфликта не следует применять в тех случаях, когда проблема, лежащая в его основе, очень важна, или при наличии перспективы довольно длительного существования данного конфликта. Разновидностью метода ухода от конфликта является метод бездействия. При использовании этого метода развитие событий отдается на откуп времени, идет по течению, стихийно [46, с.215].

Бездействие является оправданным в условиях полной неопределенности, когда невозможно предусмотреть варианты развития событий, прогнозировать последствия. Многие специалисты, занимающиеся вопросами разрешения конфликтов профессионально, считают, что процесс управления конфликтами зависит от множества факторов, значительная часть которых плохо поддается влиянию. Например, к ним можно отнести взгляды лица, мотивы и потребности индивидов, групп. Сложившиеся стереотипы, представления, предрассудки, предубеждения могут иногда свести на нет усилия тех, кто вырабатывает решение конфликтной ситуации.

В зависимости от вида конфликта поиском решений могут заниматься разные службы: руководство организации, служба управления персоналом, отдел психолога и социолога, профсоюзный комитет.

Решение конфликта представляет собой устранение полностью или частично причин, которые породили конфликт, либо изменение целей и стиля поведения участников конфликта [26, с.204].

Управление конфликтами предполагает целенаправленное воздействие [12, с.254]:

- на устранение (минимизацию) причин, которые породили конфликт;
- на коррекцию поведения участников конфликта;
- на поддержку контролируемого уровня конфликтности.

Существует пять основных стратегий поведения при конфликте: конкуренция (или соперничество), сотрудничество, компромисс, уклонение, приспособление. Рассмотрим рекомендации по наиболее целесообразному использованию того или иного стиля в зависимости от конкретной ситуации и характера личности человека.

Стиль конкуренции, соперничества может использовать человек, обладающий сильной волей, достаточным авторитетом, властью, не очень заинтересованный в сотрудничестве с другой стороной и стремящийся в первую очередь удовлетворить собственные интересы. Однако следует иметь в виду, что это не тот стиль, который можно использовать в близких личных отношениях, так как кроме чувства отчуждения он ничего больше не может вызвать. Его также нецелесообразно использовать в ситуации, когда вы не обладаете достаточной властью, а ваша точка зрения по какому-то вопросу расходится с точкой зрения начальника.

Стиль сотрудничества можно использовать, если, отстаивая собственные интересы, вы вынуждены принимать во внимание нужды и желания другой стороны. Этот стиль наиболее труден, так как требует более продолжительной работы. Цель его применения – разработка долгосрочного взаимовыгодного решения. Такой стиль требует умения объяснять свои желания, выслушивать друг друга, сдерживать свои эмоции. Отсутствие одного из этих факторов делает его неэффективным.

Для разрешения конфликта этот стиль можно использовать в следующих ситуациях [38, с.157]:

- необходимо найти общее решение, если каждый из подходов к проблеме важен и не допускает компромиссных решений;
- у вас длительные, прочные и взаимозависимые отношения с другой стороной;
- основной целью является приобретение совместного опыта работы;
- стороны способны выслушать друг друга и изложить суть своих интересов;
- необходима интеграция точек зрения и усиление личностной вовлеченности сотрудников в деятельность.

Стиль компромисса. Суть заключается в том, что стороны стремятся урегулировать разногласия при взаимных уступках. В этом плане он несколько напоминает стиль сотрудничества, однако осуществляется на более поверхностном уровне, так как стороны в чем-то уступают друг другу. Этот стиль наиболее эффективен, когда обе стороны хотят одного и того же, но знают, что одновременно это невыполнимо.

Стиль уклонения. Реализуется обычно, когда затрагиваемая проблема не столь важна для вас, вы не отстаиваете свои права, не сотрудничаете ни с кем для выработки решения и не хотите тратить время и силы на ее решение. Этот стиль рекомендуется также в тех случаях, когда одна из сторон обладает большей властью или чувствует, что не права, или считает, что нет серьезных оснований для продолжения контактов.

Стиль приспособления означает, что вы действуете совместно с другой стороной, но при этом не пытаетесь отстаивать собственные интересы в целях сглаживания атмосферы и восстановления нормальной рабочей атмосферы. Считается, что этот стиль наиболее эффективен, когда исход дела чрезвычайно важен для другой стороны и не очень существенен для вас, либо когда вы жертвуете собственными интересами в пользу другой стороны.

Точно так же, как ни один стиль руководства не может быть эффективным во всех без исключения ситуациях, так ни один из рассмотренных стилей разрешения конфликта не может быть выделен как самый лучший. Надо научиться эффективно, использовать каждый из них и сознательно делать тот или иной выбор, учитывая конкретные обстоятельства.

Для более успешного разрешения конфликта желательно не только выбрать стиль, но и составить карту конфликта, разработанную австралийскими психологами Хеленой Корнелиус и Шошаной Фэйр (рис. 5) [48, с.199].

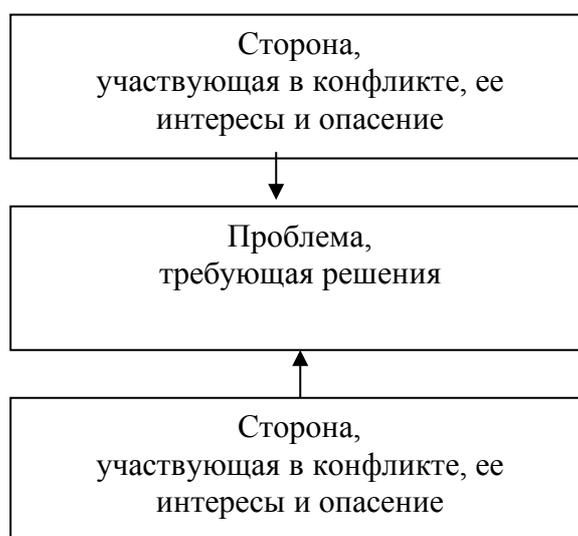


Рисунок 5. Карта конфликта

Из схемы видно, что центральное место в ней отводится констатации той проблемы, которая вызвала противостояние конфликтующих сторон и требует своего решения. Затем отмечаются стороны, непосредственно участвующие в конфликте, их интересы и опасения относительно возможных потерь. Остается на карте место и для указания сторон, причастных к конфликту, который так или иначе затрагивает их интересы и вызывает озабоченность своими последствиями.

К методам профилактики конфликтов на уровне организации можно отнести [11, с.137]:

- выдвигание интегрирующих целей между администрацией и персоналом организации;
- баланс прав и ответственности при выполнении служебных обязанностей;

- выполнение правил формирования и функционирования временных подразделений;

- выполнение правил делегирования полномочий и ответственности между иерархическими уровнями управления;

- использование различных форм поощрения, предполагающих взаимное сочетание и варьирование монетарных и немонетарных побудительных систем.

К монетарным можно отнести следующие побудительные системы:

- организацию оплаты труда в размере, адекватном трудовому вкладу сотрудника;

- премиальную политику, основывающуюся на результативности труда и профессионального поведения сотрудников; участие сотрудников в прибылях и капитале предприятия;

- систему специальных льгот и выплат, выделяемых из прибыли организации и не носящих обязательного характера, определенного законодательством (льготное или беспроцентное кредитование на целевые нужды персонала, оплата различных страховок, оплата обучения сотрудников или членов их семей и т.п.);

- бонирование заработной платы, т.е. распределение части прибыли между членами коллектива по результатам работы организации в целом.

К немонетарным побудительным системам можно отнести [16, с.228]:

- открытость информационной системы фирмы, предполагающую причастность сотрудников к делам организации, информированность персонала обо всех важных решениях, касающихся кадровых перестановок, реорганизации структуры управления, технических нововведений и т. п.;

- привлечение персонала к разработке важнейших решений как внутри подразделения, так и в организации в целом;

- использование системы гибкой занятости сотрудников, гибкого режима труда и отдыха;

– применение так называемых виртуальных структур управления, которые не предполагают жесткого режима нахождения сотрудников на своем рабочем месте;

– использование стилей и методов руководства, отвечающих интересам сотрудников;

– моральное поощрение персонала;

– проведение совместных мероприятий (спортивные состязания, вечера отдыха, представление новых сотрудников и т.п.).

Следует отметить, что для успешного применения мотивационных систем и превращения их в действенный способ профилактики конфликтов необходимо, с одной стороны, перечисленные методы использовать в единстве и взаимосвязи, а с другой стороны – их применение не должно приводить к нарушению требований справедливости.

Для регуляции конфликта на личностном уровне специалистами разработано немало рекомендаций, касающихся различных аспектов поведения людей в конфликтных ситуациях, выбора соответствующих стратегий поведения и средств разрешения конфликта, а также управления им.

## **Выводы по 1 главе**

Конфликты занимают одно из центральных мест в управлении персоналом не только в силу значительности связанных с ними временных затрат, но и вследствие высокой организационной значимости их инновационных, созидательных, а особенно разрушительных последствий. Вместе с тем конструктивный конфликт – единственный способ поиска путей выхода из кризиса конкретного предприятия. Только его персонал владеет информацией о внутреннем взаимодействии и реальных возможностях коллектива. Реализация же этого потенциала, его материализация в реструктуризации бизнеса, освоении нововведений немислима без конфликтов.

Анализ литературных источников показал, что конфликтов в организации существует огромное количество и их можно классифицировать по следующим признакам: по масштабу, стадиям развития, степени осмысления, формам протекания, продолжительности, отношению к отдельному субъекту, степени проявления, причинам возникновения, направленности, сфере возникновения, распределению потерь и выигрышей, количеству причин, лежащих в основе, последствиям.

Структура конфликта включает конфликтные отношения, конфликтные противоречия, конфликтные причины, участников конфликта, объект и предмет.

При этом основными причинами конфликтов в сфере управления являются объективные факторы, которые связаны с основной задачей управленческой деятельности, которая сводится к обеспечению целенаправленной, скоординированной работы, как отдельных участников совместного труда, так и трудовых коллективов в целом. К таким факторам относят субординационный характер отношений, конфликтогенность деятельности в системе «человек – человек», предметно-деятельностное содержание межличностных отношений, интенсивность совместной деятельности оппонентов, конфликтогенность звена «непосредственный руководитель – подчиненный», разбалансированность рабочего места, сложность социальной и профессиональной адаптации

руководителя к должности управленца, недостаточная обеспеченность по объективным условиям управленческих решений.

Кроме того, причинами могут быть и субъективные факторы (управленческие и личностные).

Однако для эффективного управления конфликтами в организации необходимо знать не только структуру и причины, но и основными этапы конфликтов.

Процесс протекания конфликта в организациях предполагает несколько этапов: появление конфликтной ситуации, инцидент, кризис и разрыв отношений между оппонентами, полное окончание конфликта по любым причинам. При этом результатом конфликта могут быть: перестройка организации; распад или обновление коллектива; кадровые перестановки; поиск и увольнение виновных.

## **Глава 2. Анализ системы управления конфликтами в АО «ОАС»**

### **2.1 Характеристика деятельности АО «ОАС»**

На сегодняшний день акционерное общество «Областной аптечный склад» (далее – АО «ОАС») – одно из крупнейших предприятий Южного Урала.

В компанию входит сеть «Государственных аптек» (260 аптек и аптечных пунктов в Челябинске, Челябинской области и Екатеринбурге), сеть «Государственных оптик» и современный складской комплекс класса «А» площадью 9 тысяч квадратных метров.

АО «ОАС» – это компания со 100% государственной формой собственности и почти столетней безупречной репутацией. Наравне с оптовой и розничной реализацией лекарственных средств медицинским учреждениям и отдельным покупателям.

АО «ОАС» – единственное в области предприятие, которое выполняет социально-значимые задачи по обеспечению медикаментами льготных категорий граждан, а также изготавливает лекарственные средства по индивидуальным рецептам, выписанным врачами лечебно-профилактических учреждений.

На предприятии АО «ОАС» наблюдается линейно-функциональная структура управления (рисунок 6). При такой структуре управление осуществляется линейным руководителем через подчиненных ему функциональных руководителей, каждый из которых имеет право руководить подчиненными подразделениями (исполнителями) в пределах порученных им функций.

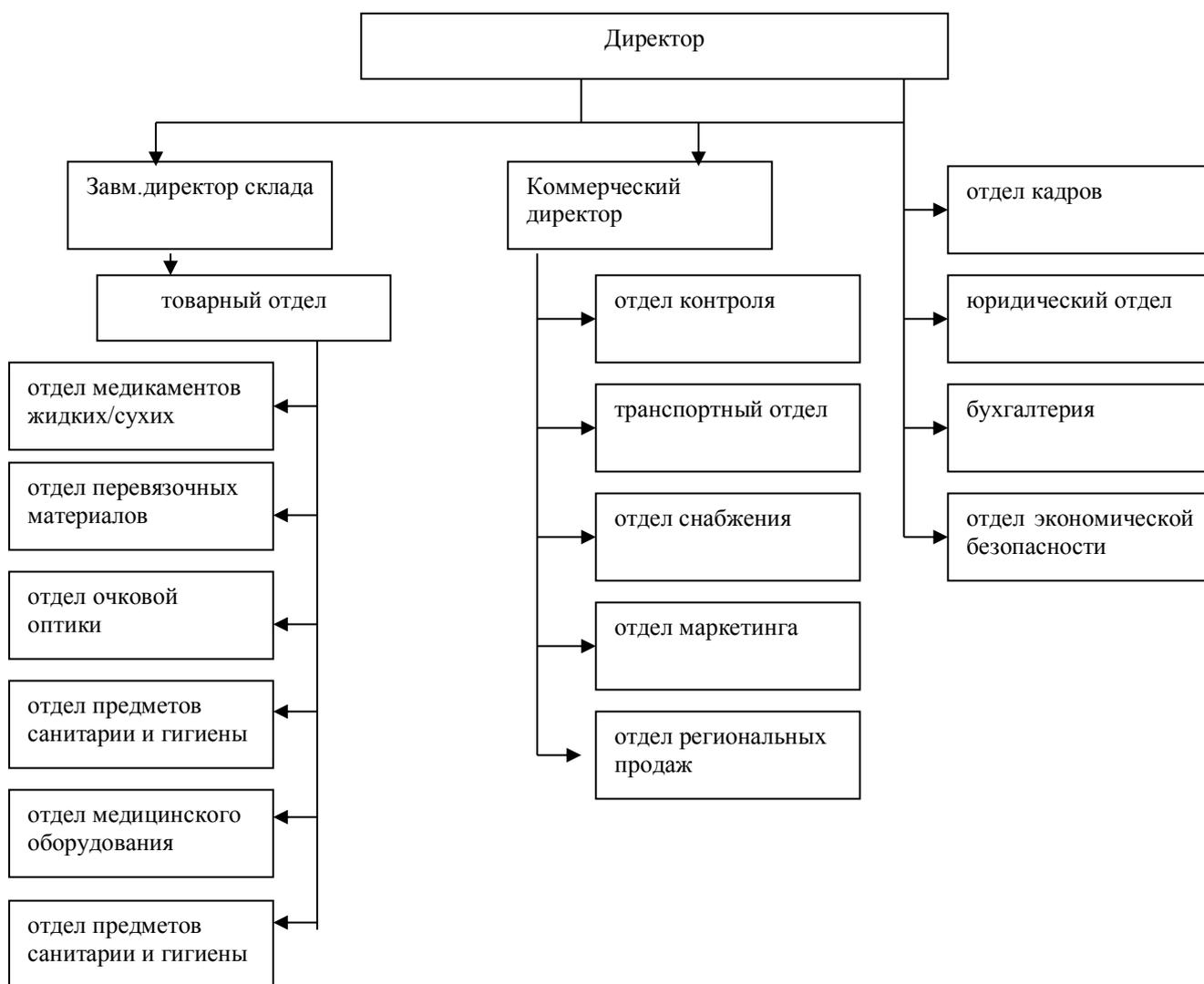


Рисунок 6. Организационная структура АО «ОАС»

Областной аптечный склад регулярно пополняет ассортимент лекарственных средств новыми высокотехнологичными препаратами, разработанными ведущими фармацевтическими компаниями мира. Все препараты, включая не лекарственные средства, БАДы, проходят жесткий контроль, который гарантирует качество и безопасность всех товаров, поступающих на прилавки аптек. Уже три года функционирует интернет-аптека АО «ОАС». Заказ можно сделать по телефону или на сайте интернет-аптеки.

С июня 2016 года начала работу информационно-справочная служба (Call-center). Жители Челябинска и Челябинской области по единому многоканальному телефону узнают, где ближайшая «Государственная аптека», есть ли там нужный

препарат, сколько стоит и другую необходимую информацию. В настоящее время информационно-справочная служба работает с 09.00 до 21.00 часов, ежедневно. Несмотря на почти вековой опыт работы для здоровья населения области, АО «ОАС» не стоит на месте, постоянно совершенствуется, идя в ногу со временем и даже опережая его.

АО «ОАС» выполняет следующие социальные функции: обеспечивает медицинские организации области жизненно необходимыми и важнейшими лекарственными препаратами в рамках централизованных поставок с минимальной наценкой.

Пять аптек предприятия занимаются изготовлением лекарственных форм, в том числе уникальных, по заявкам медицинских организаций. В частности, аптека № 57 направления «Центральное», расположенная по адресу г. Челябинск, ул. Татищева, 262, единственная на территории Челябинской области занимается изготовлением ЛС для микропедиатрии.

Обеспечивает лекарственную помощь в сельской местности через мелкорозничную аптечную сеть при фельдшерско-акушерских пунктах.

Обеспечивает медицинские организации и аптечные сети области наркотическими средствами, психотропными веществами и их прекурсорами, сильнодействующими и ядовитыми веществами.

Обеспечивает хранение и пополнение резервов лекарственных средств для нужд ГО и ЧС Челябинской области.

Во исполнение Федерального закона № 178 ФЗ от 17.07.2004 «О государственной социальной помощи» Министерством здравоохранения РФ предприятие определено региональным поставщиком лекарственных средств на территории Челябинской области. Кроме того, аптечная сеть предприятия задействована в работе по реализации данного закона (участвуют 99 точек отпуска по всей территории Челябинской области).

Осуществляет льготное и бесплатное обеспечение инвалидов, ветеранов, других декретированных слоев населения лекарственными средствами по рецептам, выписанным врачами медицинских организаций за счет средств

областного и местных бюджетов. Проводит политику сдерживания оптовых и розничных цен на фармацевтическом рынке Челябинской области путем участия предприятия в конкурсах на поставку медикаментов, создает конкуренцию частным предприятиям на оптовом рынке лекарственных средств.

В составе предприятия осуществляет свою деятельность подразделение «Оптика», целью которой, в том числе, является производство и реализация изделий очковой оптики, доступной и качественной.

Таким образом, ОАО «Областной аптечный склад» сохранило все виды социально значимых фармацевтических услуг населению, укрепляет роль государства на фармацевтическом рынке Челябинской области.

## 2.2 Исследование системы управления конфликтами в АО «ОАС»

Нами совместно с отделом кадров было проведено исследование на выявление уровня психологического климата в коллективе и уровень конфликтности (как одной из составляющих психологического климата).

Цель исследования – анализ психологического климата в коллективе и уровень конфликтности и разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления конфликтами.

Задачами исследования являются:

- оценки уровня социально-психологического климата;
- диагностика уровня оценки межличностных отношений в коллективе;
- оценки уровня конфликтности в коллективе.

Исследование проводилось на протяжении с сентября 2016 по март 2017 года.

Этапы проведения исследования:

1 – констатирующий – проведение исследования по определению психологического климата в организации, уровня конфликтности;

2 – формирующий – разработка и внедрение в профессиональный процесс рекомендаций по оптимизации психологического климата в организации с целью снижения уровня конфликтности;

3 – контрольный – анализ психологического климата в организации после проведения экспериментальной работы; оценка влияния социально-психологического климата на уровень конфликтности.

В исследовании были использованы следующие методики:

Для оценки уровня социально-психологического климата:

1) Методика «Оценка психологического климата в коллективе».

Оценка социально-психологического климата в коллективе позволила определить уровень социально-психологического климата в коллективе. Она также диагностирует уровень сформированности группы как коллектива и позволяет (при многократном исследовании) проследить динамику его развития. Для оценки психологического климата коллективу воспитателей было предложено оценить, как проявляются перечисленные в тесте свойства в их коллективе. Для этого необходимо прочитать сначала предложенный текст справа, затем - слева и после этого знаком + отметить ту оценку, которая соответствует истине, по мнению респондента.

2) Диагностика уровня оценки межличностных отношений в коллективе.

Для диагностики уровня развития межличностных отношений в группе был предложен принцип «решетки противостояния позиций». Согласно этому принципу, на основных этапах эксперимент проводится с выборкой, состоящей из «полярных позиций» различных подструктур группы. Выбор данной методики определен взаимосвязью понятий «социально-психологический климат» и «межличностные отношения» в коллективе.

3) Опросник межличностных отношений Шутца

Опросник предназначен для оценки типичных способов отношения к людям. В сущности, здесь нет правильных и неправильных ответов, правилен каждый правдивый ответ. Иногда люди стремятся отвечать на вопросы так, как, по их мнению, они должны были бы себя вести.

4) Для оценки уровня конфликтности в коллективе «Тест на оценку уровня конфликтности личности».

Выбор данной методики обусловлен теоретическими выводами о влиянии конфликтности личности на общую конфликтную ситуацию в коллективе, респондентам предлагают ответить на ряд вопросов

Психологический климат в коллективе в АО «ОАС» был определен при помощи тестирования.

Для этого была собрана группа работников различных подразделений. В основном это были линейные руководители структурных подразделений, которые тесно общаются со своими подчиненными. Им были предложены противоположные по смыслу пары слов, с помощью которых они могли описать атмосферу в своих подразделениях (табл. 2).

Таблица 2

Утверждения, характеризующие психологический климат в коллективе АО «ОАС»

Дружелюбие	Враждебность
Согласие	Несогласие
Удовлетворенность	Неудовлетворенность
Увлеченность	Равнодушие
Продуктивность	Непродуктивность
Теплота	Холодность
Сотрудничество	Отсутствие сотрудничества
Взаимная поддержка	Недоброжелательность
Занимательность	Скука
Успешность	Неуспешность

По итогам исследования удалось выявить те подразделения, в которых наиболее благоприятный и неблагоприятный психологический климат.

К первым относятся в основном подразделения, сотрудники которых относятся к рабочему персоналу.

Основные характеристики психологического климата данных подразделений:

1. В коллективе преобладает бодрый, жизнерадостный тон взаимоотношений между работниками, оптимизм в настроении; отношения

стоятся на принципах сотрудничества, взаимной помощи, доброжелательности; членам коллектива нравится участвовать в совместных делах, вместе проводить свободное время; в отношениях преобладают одобрение и поддержка, критика высказывается с добрыми пожеланиями.

2. В коллективе существуют нормы справедливого и уважительного отношения ко всем его членам, здесь всегда поддерживают слабых, выступают в их защиту, помогают новичкам.

3. В коллективе высоко ценят такие черты личности как принципиальность, честность, трудолюбие и бескорыстие.

4. Члены коллектива активны, полны энергии, они быстро откликаются, если нужно сделать полезное для всех дело, и добиваются высоких показателей в труде и профессиональной деятельности.

5. Успехи или неудачи отдельных членов коллектива вызывают сопереживание и искреннее участие всех членов коллектива.

6. В отношениях между группировками внутри коллектива существует взаимное расположение, понимание, сотрудничество.

Неблагоприятный социально-психологический климат был выявлен в следующих подразделениях:

- отдел маркетинга и сбыта;
- отдел закупок;
- отдел экономической безопасности.

Психологический климат в выше названных подразделениях характеризуется следующим:

1. В коллективе преобладают подавленное настроение, пессимизм, наблюдаются конфликтность, агрессивность, антипатии людей друг к другу, присутствует соперничество; члены коллектива проявляют отрицательное отношение к более близкому отношению друг с другом; критические замечания носят характер явных или скрытых выпадов, люди позволяют себе принижать личность другого, каждый считает свою т.е. главной и нетерпим к мнению остальных.

2. В коллективе отсутствуют нормы справедливости и равенства во взаимоотношениях, он заметно разделяется на «привилегированных» и «пренебрегаемых», здесь презрительно относятся к слабым, нередко высмеивают их, новички чувствуют себя лишними, чужими, к ним часто проявляют враждебность.

3. Такие черты личности, как принципиальность, честность, трудолюбие, бескорыстие, не в почете.

4. Члены коллектива инертны, пассивны, некоторые стремятся обособиться от остальных, коллектив невозможно поднять на общее дело.

5. Успехи или неудачи одного оставляют равнодушными остальных членов коллектива, а иногда вызывают нездоровую зависть или злорадство.

6. В коллективе возникают конфликтующие между собой группировки, отказывающиеся от участия в совместной деятельности.

7. В трудных случаях коллектив не способен объединиться, возникают растерянность, ссоры, взаимные обвинения; коллектив закрыт и не стремится сотрудничать с другими коллективами.

Кроме того, оценить психологический климат в коллективе подразделений АО «ОАС» дали возможность показатели текучести кадров. Закономерность, выявленная в процессе статистического отчета, это достаточно высокий % увольнения работников в первые месяцы работы.

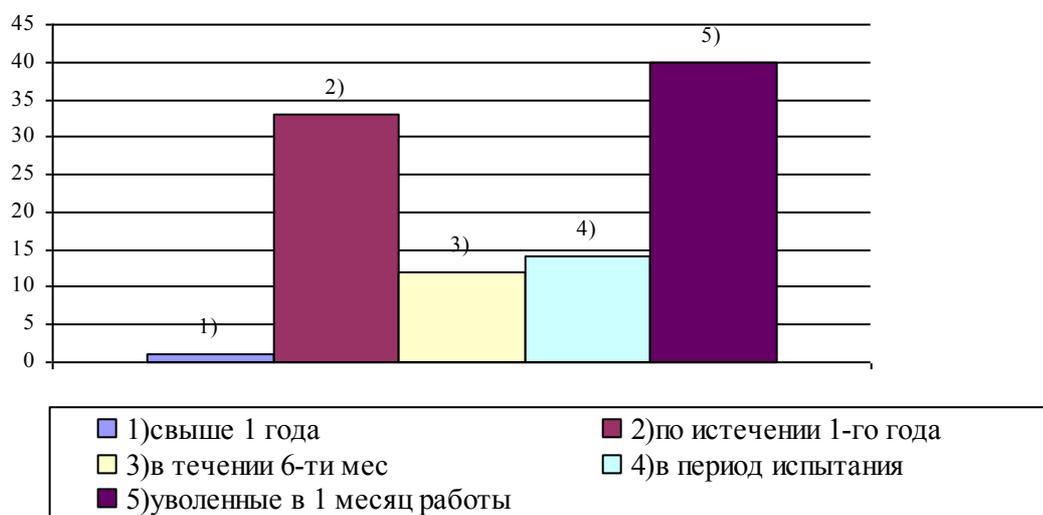


Рисунок 7. Структура текучести кадров АО «ОАС» за 2016г.

Анализ причин увольнений в первые месяцы работы в компании показывает – отсутствие специфического опыта работы, сложности интеграции в коллектив, несовпадение реальности с ожиданиями работника и другие причины являются причиной увольнения ряда работников компании.

Помочь новому работнику войти в работу, влиться в коллектив – важнейшая задача не только руководителя любого уровня, но и АО «ОАС» в целом. В условиях рыночного механизма хозяйствования, эффективно организованный процесс адаптации жизненно необходим, так как позволяет снизить % текучести кадров, сформировать устойчивый кадровый состав, а значит положительно влиять на качество работы новых работников и компании в целом. Следовательно, это одно из направлений совершенствования социально-психологических методов управления.

Таким образом, из анализа психологического климата АО «ОАС» удалось выявить неблагоприятный психологический климат в подразделениях закупки, маркетинга, и сбыта, а также экономической безопасности. Причинами такого является предположительно являются несовместимость психологических характеристик сотрудников отдела, различия в темпераменте и т.д. Кроме того, из анализа показателей текучести кадров был сделан вывод о большом проценте увольнений в первые месяцы работы на предприятии. Такая ситуация говорит о неэффективной системе адаптации персонала, а также о том, что в коллективе существует закрытость к изменениям, принятию новых сотрудников.

Для анализа причин и характера конфликтов на АО «ОАС» было проведено исследование путем психологического тестирования сотрудников.

Итак, данные исследования показали, что на АО «ОАС» наибольший процент причин конфликтности составляют различия в представлениях и ценностях. На втором месте стоят отличия в темпераменте, типе личности, системе ценностей – 23 %. Далее выделяются причины ограниченности ценностей и неясность относительно властных полномочий (рис. 8).



Рисунок 5. Причины возникновения конфликтов в АО «ОАС»

Для анализа стратегий и тактик выхода из конфликтных ситуаций на АО «ОАС» было проведено тестирование сотрудников на использование стратегии и тактики поведения в конфликтной ситуации. Для оценки индивидуальной стратегии и тактики поведения в конфликтной ситуации эффективен тест американского психолога К.Н. Томаса. Предлагаются 30 утверждений, характеризующих ту или иную тактику поведения, по каждому утверждению следует выбрать один ответ из двух вариантов (Приложение).

Результаты исследования выглядят следующим образом: практически половина сотрудников предпочитают в конфликте находить компромисс. Это достаточно хорошие результаты и можно сказать, что на АО «ОАС» нет особо конфликтных личностей. Следовательно, совершенствование в рамках данного направления должно быть направлено на решение причин, из-за которых происходят конфликты (рис. 9).

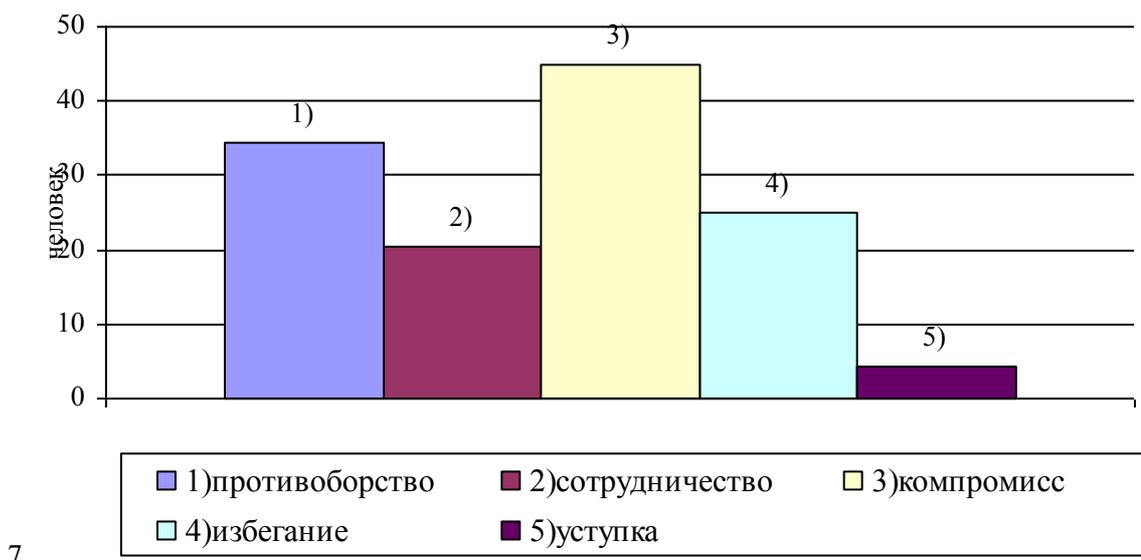


Рисунок 9. Стратегии выхода из конфликтных ситуаций сотрудников

### АО «ОАС»

Однако, помимо межличностных конфликтов в АО «ОАС» существует и конфликт между руководством и работниками, который заключается в низкой системе мотивации труда на предприятии.

Несмотря на то, что мотивация труда является одним из важнейших направлений кадровой политики АО «ОАС» она не является достаточно эффективной. Сглаживают сложившуюся ситуацию с низкой заработной платой выплаты социального характера: единовременные и ежемесячные пенсионные пособия, ежемесячные пособия сотрудникам-родителям детей инвалидов, выплаты по временной нетрудоспособности.

Одним из определяющих зарплатную политику АО «ОАС» факторов является своевременность денежных выплат, которые производятся два раза в месяц. Таким образом, из анализа причин возникновения конфликтов удалось выявить, что в основном имеют место межличностные конфликты между сотрудниками отдела. В тоже время существует серьезный конфликт между руководством АО «ОАС» и его работниками по поводу низкой заработной платы.

Для того чтобы понять какие методы управления используются в организации было проведено тестирование сотрудников по оценке их

руководителей (Приложение). На основе данного теста были выявлены принадлежность руководителя к тому или иному стилю управления.

После анализа результатов теста было выявлено следующее. Ниже приводится в процентном соотношении приверженность руководителей тому или иному стилю (по оценке сотрудников),(рис.4).

Директивно-коллегиальный стиль. – 20 %

Руководитель стремится к принятию единоличных решений. Распределяет полномочия с участием непосредственных заместителей. В работе проявляет активность, что не наблюдается у подчиненных. Преобладающий метод руководства приказы и поручения, просьбы исполнителей осуществляются редко. Проявляет активный интерес к дисциплине, регулярно и строго контролируя подчиненных. Основной акцент в работе делается не на достижениях, а на ошибках и просчетах подчиненных. Требовательность к другим очень высокая. Советы и возражения руководитель позволяет делать только своим помощникам. Отношение к критике отрицательное. Ему свойственна выдержка. Общение с подчиненными происходит только по производственным вопросам. Ориентирован на дело, т.е. на задачу. Положительно относится к нововведениям, но не к человеческим отношениям. В отсутствие руководителя коллектив справляется с работой, но при контроле заместителя.

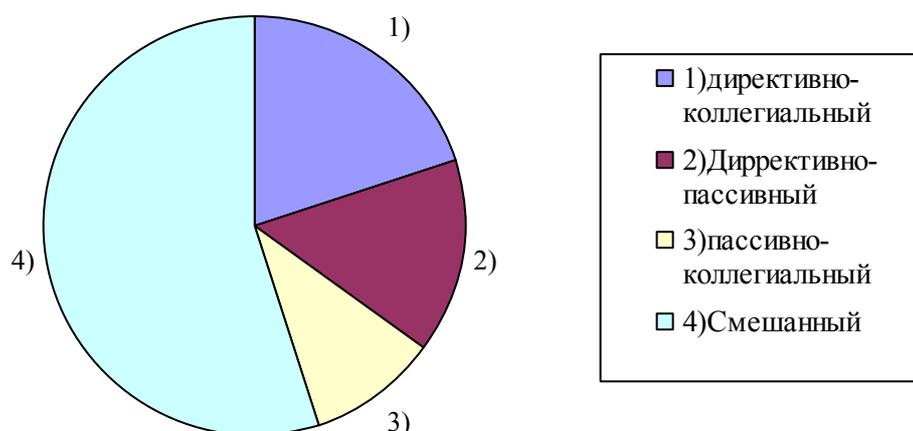


Рисунок 10. Стили руководителей АО «ОАС»

#### Директивно-пассивный стиль. – 15 %

Распределение полномочий постоянно меняется, являясь рассогласованным. Активность исполнителей допускается, но не считается значимой. Часто прибегает к просьбам и уговорам, но когда это не помогает использует приказы. Строго относится к соблюдению дисциплины, но особых усилий в этом вопросе не прилагает. Контроль за работой исполнителей осуществляется редко, но очень строго с основным упором за результаты работы. Целиком полагается на компетентность сотрудников. Разрешает подчиненным давать советы. В работе мало заинтересован. С персоналом осторожен и тактичен. Подчиненные часто оказываются более компетентными, чем руководитель. От своих заместителей требует безоговорочного подчинения. Избегает нововведений в особенности в общении с людьми. Уделяет внимание управленческим функциям при возникновении значительных проблем. Вопросами социально-психологического климата в коллективе практически не занимается. За него эти проблемы решают другие люди. При отсутствии руководителя коллектив снижает производительность труда.

#### Стиль пассивно-коллегиальный. – 10 %.

Руководитель стремится избежать ответственности, в осуществлении управленческих функций занимает пассивную позицию. Допускает инициативу у подчиненных, но сам не стремится к ней. Допускает, чтобы исполнители работали самостоятельно. Основной метод руководства просьбы, советы, уговоры, приказы старается не отдавать. Слабо контролирует работу подчиненных. Окружает себя высококвалифицированными специалистами, положительно относится к нововведениям в сфере действия общения с людьми. К нововведениям в сфере производства противится. Требует по справедливости, но редко. Часто идет на поводу у подчиненных. При отсутствии руководителя коллектив продолжает эффективно работать.

#### Смешанный стиль руководства. – 55 %

Распределение полномочий при выполнении управленческих функций осуществляет между собой и исполнителями. Инициатива исходит как от самого

руководителя, так и от его подчиненных. Но на себя старается брать немного, если проявляет инициативу не сам. Положительно относится к самостоятельности исполнителей. Основные методы приказ, поручения или просьбы, но иногда прибегает к уговорам или даже выговорам. На дисциплине не заостряет внимание. Осуществляет избирательный контроль, строго следит за конечным результатом труда. С подчиненными в общении соблюдает дистанцию, не проявляя превосходства. Уделяет нужное внимание производственным задачам, а также человеческим отношениям. Внутри коллектива действует нормальный социально-психологический климат.

Таким образом, в АО «ОАС» при управлении персоналом используются следующие психологические методы управления:

- Убеждение;
- Подражание;
- Требование;
- Просьба;
- Похвала;
- Совет.

В целом данные методы психологического воздействия являются эффективными, но в определенных ситуациях. Так, например, требование будет эффективным только в том случае, если руководитель обладает большой полнотой власти или пользуется непререкаемым авторитетом. Но, несмотря на это, наблюдается достаточно большой процент директивно-коллегиального стиля управления, следовательно, очень часто единственным методом управления является требование, командование и возможно принуждение. Такая ситуация не только ухудшает состояние психологического климата в коллективе, но и снижает эффективность работы в целом.

Одним из основных методов управления конфликтами на АО «ОАС» являются структурные. Они 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. Среди этих методов руководством АО «ОАС» применяются следующие: 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 АО «ОАС». Каждый работник должен четко представлять, в чем состоят его обязанности, ответственность, права. Метод руководством АО «ОАС» реализуется посредством составления соответствующих должностных инструкций (описание должности) и разработки документов, регламентирующих распределение функций, прав и ответственности по уровням управления.

Использование координационных механизмов на АО «ОАС» заключается в задействование структурных подразделений организации или должностных лиц, которые в случае необходимости могут вмешаться в конфликт и помочь разрешить спорные вопросы 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. Важно, чтобы система вознаграждения не поощряла негативное поведение отдельных лиц или групп.

2.3. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления конфликтами для АО «ОАС»

На основе исследования уровня конфликтности и стрессов в АО «ОАС» удалось выделить основные направления совершенствования. К ним относятся следующие:

1. Разработка системы адаптации персонала;
2. Предотвращение причин, которые вызывают конфликтные ситуации.

Итак, на основе представленных направлений совершенствования необходимо разработать специализированные программы.

Кроме внедрения данных программ эффективности управления конфликтами и стрессами может послужить принятие на АО «ОАС» психолога, который бы мог общаться с сотрудниками и помогать в решении различных психологических проблем. Кроме этого, психолог может посоветовать руководителям, в частности руководителям, использовать какие-либо методы управления, найти подход к людям и др.

Очень важным элементом в социально-психологическом климате в организации является взаимодействие сотрудников между собой. Если коллектив сплоченный и дружный, то и работает он намного лучше. Поэтому кадровым работникам необходимо изучать психологический тип каждого работника и стараться обеспечивать взаимодействие только совместимых сотрудников. Данным процессом можно управлять с самого начала, то есть с приема на работу.

Разработаем программу приема на работу форме деловой игры.

Если процесс приема на работу будет включать в себя деловую игру, то он будет более эффективным.

Так, в деловой игре будут участвовать все сотрудники подразделения, в которое принимаются новые работники. Они будут задавать вопросы претендентам на данную должность, и делать выводы о более понравившихся.

Затем начальник отдела кадров, который занимается приемом на работу проводит опрос сотрудников отдела по наиболее понравившимся им кандидатурам. Затем выносятся решение по приему какого-либо кандидата.

Таким образом, этапами проведения деловой игры будут следующие:

- отбор нескольких самых квалифицированных кандидатов на должность начальником отдела кадров.

- проведение деловой игры:

- формулировка вопросов сотрудниками отдела претендентам

Вопросы, которые должны задаваться сотрудниками не должны быть закрытыми. Они должны отражать какую-либо ситуацию. Например, вопрос может быть следующим: «Как вы можете описать свои отношения с сотрудниками на предыдущем месте работы»;

- деловая игра

- формулировка предпочтений сотрудниками тому или иному кандидату.

Эта стадия деловой игры проводится в отсутствии кандидатов на должность. Здесь обсуждается мнение всех сотрудников относительно кандидатов на должность.

Рассмотрим более подробно проведение деловой игры.

Во-первых, приглашаются сотрудники отдела, в который набирают работников и сами кандидаты. Участникам предлагается жеребьевка, то есть сотрудники и кандидаты перемешиваются между собой. Тем самым необходимо, чтобы было 3 команды.

Затем каждой группе выдается задание. Задание может быть следующего плана: Вам необходимо привлечь инвестора на АО «ОАС».

Смысл в том, что каждая команда обладает определенными ресурсами. Например, в первой команде есть высокопрофессиональные рабочие, которые могут эффективно работать. Во второй команде есть сотрудники, которые прошли обучение по работе с новейшими технологиями, и которые умеют работать с новейшим оборудованием. А третья команда обладает соответствующим помещением.

В процессе игры команды могут идти на переговоры друг с другом. А затем и с инвестором. В процессе игры можно увидеть, как кандидаты на работу будут общаться с людьми, можно посмотреть их лидерские качества, уровень коммуникаций, уровень доверия и открытости. В процессе игры каждый сотрудник может познакомиться с кандидатом, понять сможет он с ним работать или нет. Кроме того и кандидаты на работу смогут понять будет ли им комфортно в этом коллективе. Затем проводится следующая стадия – обсуждение, на котором сотрудники предлагают кандидатов, с которыми они хотели бы работать.

В целях совершенствования работы нами разработана Программа адаптации персонала (табл. 3). Для «новичков» АО «ОАС» необходимо разработать пакет информационно – наглядной продукции: «Приветственный лист», буклет и альбом об АО «ОАС».

Таблица 3

#### Программа адаптации сотрудников

Аспект	Мероприятие	Ответственные
Профессиональный	собеседование при приеме на работу; инструктаж на рабочем месте; наставничество; ротация	Отдел кадров
Психофизиологический	Ознакомление с рабочим местом; Инструктаж по технике безопасности; Доведение до сведения Правила трудового распорядка	Руководитель подразделения
Социально-психологический	Участие в дне адаптационной программы; Назначение персонального куратора; Участие в коммуникативных тренингах	Отдел кадров
Организационный	Нормирование и оплата труда; Корпоративные ценности; Организационная структура организации	Отдел кадров

Программа адаптации должна включать следующие 4 аспекта:

- профессиональный;
- психофизиологический;
- социально-психологический;
- организационный.

Профессиональный аспект – освоение тонкостей и специфики профессии, необходимых на данной работе.

Для ускорения процесса профессиональной адаптации вновь принятых работников предусматривается организация и проведение следующих мероприятий:

- собеседования при приеме на работу, предварительная оценка специалиста руководителем подразделения;
- инструктаж на рабочем месте;
- наставничество;
- ротация.

Психофизиологический аспект - приспособление работника к условиям труда, режиму работы и отдыха.

Зависит от здоровья человека, его естественных реакций, характеристики условий труда. Для ускорения процесса психофизиологической адаптации вновь принятых работников предусматривается проведение следующих мероприятий:

- ознакомление с рабочим местом;
- инструктаж по технике безопасности;
- доведение до сведения Правил трудового распорядка.

Социально – психологический аспект - включение работника в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями. В ходе такой адаптации работник получает информацию о системе деловых и личных взаимоотношений в коллективе и отдельных формальных и неформальных группах, о социальных позициях отдельных членов группы.

Для ускорения процесса социально-психологической адаптации вновь принятых работников предусматривается:

- участие в Дне адаптационной программы;
- назначение персонального куратора;
- участие в коммуникативных тренингах.

Организационный аспект - ознакомление с особенностями организационно - экономического механизма управления предприятием, местом своего

подразделения и должности в общей системе целей и в организационной структуре, понимание собственной роли в общем производственном процессе.

Для ускорения процесса организационной адаптации вновь принятых работников предусматривается ознакомление с такими материалами как:

- миссия предприятия, цели и задачи;
- корпоративная политика, корпоративные ценности;
- организационная структура предприятия;
- политика организации в области управления персоналом;
- нормирование и оплата труда.

Предлагаемая программа адаптации для вновь принятых работников на АО «ОАС» включает в себя несколько этапов.

#### 1 этап – Предварительный

Проходит непосредственно при приеме человека на работу. Осуществляется отделом кадров при оформлении человека на работу, линейным руководителем при собеседовании. На данном этапе вновь принятого работника знакомят с историей создания и становления АО «ОАС», миссией, корпоративными ценностями, условиями труда и правилами поведения на предприятии; объясняют задачи и требования к работе, назначают куратора.

Куратор должен иметь стаж работы на предприятии не менее 1 года, являющейся непосредственным линейным руководителем вновь принятого работника.

Куратор должен быть всесторонне развитым человеком, обладать организаторскими способностями, иметь стремление к самообразованию, активную жизненную позицию.

Куратор составляет план адаптации вновь принятого сотрудника в соответствии со стандартной формой написания адаптационного плана, где определяет сроки исполнения адаптационных мероприятий и ответственных лиц. На основании данного документа по окончании испытательного срока заслушивается отчет о прохождении (не прохождении) испытательного срока работником подразделения.

Отдел кадров осуществляет методическое руководство кураторов:

- проводит занятия с кураторами;
- обеспечивает консультационную поддержку;
- оценивает работу кураторов по результатам теоретических знаний и практическим навыкам вновь принятых.

## 2 этап – Ознакомительный

На данном этапе происходит интеграция вновь принятого работника в коллектив, а так же получение сотрудником информации о предприятии в целом, о подразделении и рабочем месте, на котором он начинает работать.

В соответствии с индивидуальным планом адаптации работник знакомится с рабочим местом, особенностями документооборота, выпускаемой продукцией, структурой управления, включая имена основных руководителей, правилами внутреннего распорядка, основными процедурами Компании, льготами для сотрудников, возможностями повышения квалификации и профессионального роста. Необходимым условием успешной интеграции вновь принятых работников является наличие обратной связи – предоставление новому сотруднику возможности задать возникшие вопросы и получить на них ответы.

Для реализации ознакомительного этапа предлагаются следующие мероприятия:

- знакомство с расположением подразделений АО «ОАС»;
- участие в Дне адаптационной программы;
- совместное с куратором планирование рабочего времени (день, неделя, месяц).

День адаптационной программы проводится для всех сотрудников, принятых в течение последнего месяца. В плане мероприятий

- экскурсия по предприятию;
- цикл вводных лекций (выступлений) по корпоративной политике, правилам трудового распорядка и т.д.
- встреча с руководством предприятия.

Участникам адаптационной программы вручается Справочное руководство сотрудника и подарочный набор, с продукцией с фирменной символикой.

В «Справочном руководстве сотрудника» включены материалы с краткой историей Компании, разъяснением политики в отношении трудовых вопросов (прием, увольнение, переводы, сокращение), правила охраны труда и техники безопасности. Сюда могут включаться номера некоторых телефонов. Здесь же может быть содержание социальных программ, описание направлений профессиональной подготовки, программы повышения квалификации.

### 3 этап – Заключительный

Завершением интеграционного процесса можно считать самостоятельное функционирование работника, постепенное преодоление производственных и межличностных проблем и переход к стабильной работе. На этом этапе происходит составление личного плана работы сотрудника с отражением всех направлений работы, анализ и корректировка процесса адаптации вновь принятого работника, индивидуальное сопровождение работника куратором.

По окончании испытательного срока заслушивается отчет о прохождении испытательного срока и принимается решение о прохождении (не прохождении) испытания и заключении контракта с работником.

Решение о прохождении (не прохождении) испытательного срока должно быть принято не позднее 3 дней до окончания испытательного срока, о чем уведомляют работника в устной или письменной форме.

После завершения программы участники программы предоставляют в отдел кадров необходимые для формирования отчетности документы на бумажных носителях:

- копию индивидуального плана адаптации;
- копию итогового заключения о процессе адаптации.

Об успехе адаптации можно судить на основании ряда показателей:

- эффективность трудовой деятельности;
- активность участия сотрудников в деятельности Компании;
- соответствие квалификационных навыков требованиям рабочего места;

– соответствие поведения личности нормам, сложившимся в данном коллективе;

– утомляемость;

– удовлетворенность сотрудника работой в целом или отдельными ее проявлениями.

Таким образом, при помощи программы адаптации на АО «ОАС» можно снизить количество увольнений в первые месяцы работы.

В рамках совершенствования психологических методов управления можно предложить проведение обучения руководителей путем психологических тренингов. Для того чтобы непосредственно направлять психологические методы на персонал можно предложить следующее мероприятие.

Так, например, нам необходимо внедрить в управление персоналом следующий способ воздействия - вовлечения персонала в управление компанией.

В данный метод входят следующие мероприятия:

– информирование о делах в компании,

– регулярные обсуждения решений по принципу «снизу-вверх»,

– привлечение сотрудников к новаторски разработкам.

Данный метод базируется на доверии со стороны руководства и хорошо построенных тесных межличностных связях внутри компании

Для того чтобы внедрить данный метод можно предложить проведение деловой игры.

Игровая модель предусматривает непосредственное ролевое взаимодействие игроков и ставит целью отработку конструктивного взаимодействия сотрудников между собой.

Участниками являются сотрудники подразделений. Роли распределяются по функциональным целям в зависимости от характера взаимодействия. Каждой роли обеспечен набор альтернатив, установлены значения для каждой альтернативы. Часть ролевых функций охвачена обратными связями, что позволяет анализировать, каким образом планируется осуществление санкций по

отношению к тем участникам, которые не выполняют своих обязательств. Конечной целью каждого игрока является максимизация собственных доходов.

Таким образом, данная игра вовлекает сотрудников в процесс решения проблем, а также помогает их эффективно взаимодействовать. Подобного рода игру можно проводить и по конкретной деятельности.

Таким образом, улучшить процесс управления конфликтами даст возможность адаптации вновь принимаемого персонала, анализ личностных характеристик сотрудников, их совместимости. Те тесты, которые были использованы при анализе и оценке психологического климата предприятия должны проводиться при принятии работников, а также при возникновении конфликтных ситуаций.

Кроме представленных выше рекомендаций руководству АО «ОАС» необходимо проводить работу с мотивацией персонала. Именно из-за этого происходит конфликт между работодателем и сотрудниками, который в дальнейшем может привести к нежелательным последствиям, например, забастовкам. Очень важным мероприятием, которое должно быть проведено – это внедрение эффективной политики стимулирования. Можно предложить также несколько способов стимулирования. Самым важным, конечно, является заработная плата. Ее не обязательно повышать, но ее, ни в коем случае нельзя понижать. Если существует проблема своевременной выплаты заработной платы, то необходимо нацелить сотрудников на получение заработной платы своими силами. Если работники не будут стараться работать, то они и не смогут ее получать своевременно. В свою очередь, руководству необходимо стараться повысить реализацию продукции и объяснять сотрудникам по каким причинам та или иная задача не была выполнена. То есть необходимо установить, так называемую, обратную связь между управленческим звеном и работниками.

В дальнейшем в программе стимулирования должно больше внимания уделяться премиям, но не только денежным, но и устным благодарностям. Очень сильно стимулирует работников элемент корпоративной культуры, при котором в конце каждого года выражается благодарность тем или иным работникам за

внесенный вклад в работу предприятия, выдается диплом или какой-либо символический подарок. Также может присутствовать доска почета и звание лучшего сотрудника года или месяца. Это показывает внимание к каждому работнику и все будут стремиться хоть раз получить то или иное поощрение. Это самый экономичный способ стимулирования сотрудников.

Функции управления производственными и социальными конфликтами, а также стрессами должны выполняться не только руководителями, но и специалистами-конфликтологами и специально созданными подразделениями. На многих крупных и средних предприятиях они, в частности, возлагаются на вновь созданные отделы трудовых отношений. Так, можно предложить в структуру отдела по управлению персоналом включить специалиста по конфликтам – психолога. Оперограмма процесса управления конфликтами этого отдела (табл. 4) фиксирует их соответствующие функции.

Таблица 4

Оперограмма процесса управления конфликтами

№ п/п	Функции	Исполнители		
		Нач. отдел	Зам.нач. отдела	Психолог
1	Проведение социологических опросов	Р	К	П, О, У
2	Проведение лекций и семинаров в подразделениях	Р	К, О	У
3	Обеспечение руководителей организацией литературой по конфликтам	Р	К, О	П, У
4	Информирование работников об общих рекомендациях по разрешению конфликтов	Р	К	О, У
5	Информирование работников предприятия о его социальном и экономическом положении на текущий период	Р	К, О	У, П

Условные обозначения:

Р – принимает решение; П – представляет необходимую информацию, исходные данные;  
О – отвечает за выполнение функции; У – участвует в выполнении функции; К – контролирует.

Привлечение работ психолога позволит сэкономить время, которое генеральный директор тратит на разрешение конфликтов и сосредоточиться на решении главных задач организации.

Произведем расчет затрат на новую должность - психолога.

## Единовременные затраты

№	Статьи затрат	Сумма (тыс. руб.)
1	Реклама о свободных вакансиях в СМИ	1 200
2	Вычислительная и офисная техника (в т.ч. компьютер, лазерный принтер, сканер)	22 00
3	Необходимы инвентарь (в т.ч. столы, стулья, канцелярские принадлежности)	5100
Итого		28300

Следовательно, единовременные затраты на внедрения новой должности – психолога составят 28 300рублей.

Психолог на АО «ОАС» будет получать заработную плату в размере 22 000 в месяц, за год ЗП составит – 264 000 руб.

Эффект от уменьшения текучести кадров (ежемесячный) рассчитывается по формуле:

$$Эт = Зн * Р * (Кт 1 - Кт 2) \quad (1)$$

Где Зн – затраты на новичка; Р – среднесписочная численность работников; Кт 1,2 – коэффициент текучести соответственно на начало и конец месяца, равный числу уволенных работников, деленному на среднесписочную численность работников (Рув / Р).

Рабочих часов в месяц у психолога 176 (22 дня \* 8 часов).

$264\,000 / 176 = 1500$  руб. за час работы у психолога.

Следовательно, затраты на принятие штатного сотрудника в полном объеме предприятие в силах затратить. Текучесть кадров уменьшится примерно 6,3%. Работа психолога будет благоприятно влиять на атмосферу в трудовом коллективе, психологические тренинги будут снижать напряженность, связанную с работой и взаимоотношениями в коллективе.

Таким образом, нами были рассмотрены рекомендации по совершенствованию процесса управления конфликтами и стрессами в организации.

## **Выводы по 2 главе**

На сегодняшний день акционерное общество «Областной аптечный склад» (далее – АО «ОАС») – одно из крупнейших предприятий Южного Урала.

В компанию входит сеть «Государственных аптек» (260 аптек и аптечных пунктов в Челябинске, Челябинской области и Екатеринбурге), сеть «Государственных оптик» и современный складской комплекс класса «А» площадью 9 тысяч квадратных метров.

Из анализа психологического климата АО «ОАС» удалось выявить неблагоприятный психологический климат в подразделениях закупки, маркетинга, и сбыта, а также экономической безопасности. Причинами такого является предположительно являются несовместимость психологических характеристик сотрудников отдела, различия в темпераменте и т.д. Кроме того, из анализа показателей текучести кадров был сделан вывод о большом проценте увольнений в первые месяцы работы на предприятии. Такая ситуация говорит о неэффективной системе адаптации персонала, а также о том, что в коллективе существует закрытость к изменениям, принятию новых сотрудников.

Анализ причин увольнений в первые месяцы работы в компании показывает – отсутствие специфического опыта работы, сложности интеграции в коллектив, несовпадение реальности с ожиданиями работника и другие причины являются причиной увольнения ряда работников компании.

На основе исследования уровня конфликтности и стрессов в АО «ОАС» удалось выделить основные направления совершенствования. К ним относятся следующие:

1. Разработка системы адаптации персонала;
2. Предотвращение причин, которые вызывают конфликтные ситуации.

Итак, на основе представленных направлений совершенствования необходимо разработать специализированные программы.

Кроме внедрения данных программ эффективности управления конфликтами и стрессами может послужить принятие на АО «ОАС» психолога,

который бы мог общаться с сотрудниками и помогать в решении различных психологических проблем. Кроме этого, психолог может посоветовать руководителям, в частности руководителям, использовать какие-либо методы управления, найти подход к людям и др.

## Заключение

По результатам проведенного исследования, можно сделать следующие выводы

Конфликты занимают одно из центральных мест в управлении персоналом не только в силу значительности связанных с ними временных затрат, но и вследствие высокой организационной значимости их инновационных, созидательных, а особенно разрушительных последствий. Вместе с тем конструктивный конфликт – единственный способ поиска путей выхода из кризиса конкретного предприятия. Только его персонал владеет информацией о внутреннем взаимодействии и реальных возможностях коллектива. Реализация же этого потенциала, его материализация в реструктуризации бизнеса, освоении нововведений немислима без конфликтов.

Анализ литературных источников показал, что конфликтов в организации существует огромное количество и их можно классифицировать по следующим признакам: по масштабу, стадиям развития, степени осмысления, формам протекания, продолжительности, отношению к отдельному субъекту, степени проявления, причинам возникновения, направленности, сфере возникновения, распределению потерь и выигрышей, количеству причин, лежащих в основе, последствиям.

Структура конфликта включает конфликтные отношения, конфликтные противоречия, конфликтные причины, участников конфликта, объект и предмет.

При этом основными причинами конфликтов в сфере управления являются объективные факторы, которые связаны с основной задачей управленческой деятельности, которая сводится к обеспечению целенаправленной, скоординированной работы, как отдельных участников совместного труда, так и трудовых коллективов в целом. К таким факторам относят субординационный характер отношений, конфликтогенность деятельности в системе «человек – человек», предметно-деятельностное содержание межличностных отношений, интенсивность совместной деятельности оппонентов, конфликтогенность звена

«непосредственный руководитель – подчиненный», разбалансированность рабочего места, сложность социальной и профессиональной адаптации руководителя к должности управленца, недостаточная обеспеченность по объективным условиям управленческих решений.

Кроме того, причинами могут быть и субъективные факторы (управленческие и личностные).

Однако для эффективного управления конфликтами в организации необходимо знать не только структуру и причины, но и основными этапы конфликтов.

Процесс протекания конфликта в организациях предполагает несколько этапов: появление конфликтной ситуации, инцидент, кризис и разрыв отношений между оппонентами, полное окончание конфликта по любым причинам. При этом результатом конфликта могут быть: перестройка организации; распад или обновление коллектива; кадровые перестановки; поиск и увольнение виновных.

На сегодняшний день акционерное общество «Областной аптечный склад» (далее – АО «ОАС») – одно из крупнейших предприятий Южного Урала.

В компанию входит сеть «Государственных аптек» (260 аптек и аптечных пунктов в Челябинске, Челябинской области и Екатеринбурге), сеть «Государственных оптик» и современный складской комплекс класса «А» площадью 9 тысяч квадратных метров.

Из анализа психологического климата АО «ОАС» удалось выявить неблагоприятный психологический климат в подразделениях закупки, маркетинга, и сбыта, а также экономической безопасности. Причинами такого является предположительно являются несовместимость психологических характеристик сотрудников отдела, различия в темпераменте и т.д. Кроме того, из анализа показателей текучести кадров был сделан вывод о большом проценте увольнений в первые месяцы работы на предприятии. Такая ситуация говорит о неэффективной системе адаптации персонала, а также о том, что в коллективе существует закрытость к изменениям, принятию новых сотрудников.

Анализ причин увольнений в первые месяцы работы в компании показывает – отсутствие специфического опыта работы, сложности интеграции в коллектив, несовпадение реальности с ожиданиями работника и другие причины являются причиной увольнения ряда работников компании.

На основе исследования уровня конфликтности и стрессов в АО «ОАС» удалось выделить основные направления совершенствования. К ним относятся следующие:

1. Разработка системы адаптации персонала;
2. Предотвращение причин, которые вызывают конфликтные ситуации.

Итак, на основе представленных направлений совершенствования необходимо разработать специализированные программы.

Кроме внедрения данных программ эффективности управления конфликтами и стрессами может послужить принятие на АО «ОАС» психолога, который бы мог общаться с сотрудниками и помогать в решении различных психологических проблем.

Кроме этого, психолог может посоветовать руководителям, в частности руководителям, использовать какие-либо методы управления, найти подход к людям и др.