



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

**Управление трудовыми конфликтами в организации в условиях  
притока рабочей силы нового типа**

Выпускная квалификационная работа  
по направлению 38.03.02 Менеджмент  
Направленность программы бакалавриата  
«Управление человеческими ресурсами»  
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:

64 % авторского текста

Работа рекомендована к защите

«25» декабря 2020 г.

Зав. кафедрой ЭУ и П

к.э.н., доцент

 Рябчук П. Г.

Выполнил(а):

Студентка группы ЗФ-409-114-3-1

Осипова Дарья Владимировна

Научный руководитель:

к.э.н., доцент кафедры ЭУ и П

Матвеева Полина Александровна



Челябинск  
2020

## Содержание

Введение .....	4
Глава 1 Общая теория управления конфликтами в организации .....	6
1.1. Сущность управления конфликтами в организации, а также причины их возникновения.....	6
1.2. Структура, функции и основные этапы конфликтов.....	11
1.3. Виды конфликтов в организации .....	16
1.4. Стратегия выхода из конфликта .....	21
Глава 2 Исследование процессов возникновения конфликтов в.....	25
организации (на примере ООО «Метадинеа»).....	25
2.1. Общая характеристика ООО «Метадинеа» .....	25
2.2. Анализ финансово-экономических показателей «Метадинеа»....	27
2.3. Анализ межличностного конфликта в ООО «Метадинеа».....	32
2.4. Исследование социально-психологического климата и уровня конфликтности в ООО «Метадинеа», анализ прочих возникающих конфликтов в ООО «Метадинеа».....	38
Глава 3 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления конфликтами у персонала на предприятии ООО «Метадинеа».....	49
3.1. Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления конфликтами между персоналом в организации.....	49
3.2. Эффективность предлагаемых мероприятий по улучшению эффективности внутрифирменного обучения и повышения квалификации персонала ООО «Метадинеа».....	56
3.3. Разработка плана привлечения и отбора персонала.....	59

Заключение.....	62
Список использованных источников .....	65
Приложение.....	69

## Введение

Возникновение конфликтов в организации заключается при взаимодействии сотрудников при общении между собой или трудовой деятельности.

Для решения процесса конфликта, была выведена отдельная наука, как конфликтология. Она включает в себя большое количество вариантов, структур, и направлений при решении конфликтов.

Объектом в решении конфликтов являются сами конфликты и их виды, а предметом – действие сотрудников или группы, которые в дальнейшем приводят к конфликту.

Исход конфликтной ситуации, в целом, зависит от того, на сколько профессионально им управляют. Чтобы конфликтом управлять, нужно выяснить причины появления конфликта. Очень часто специалисты считают, что главной причиной конфликтной ситуации является расхождение интересов личностей, но фактически это оказывается вовсе не так. Изучать социально-психологические механизмы конфликта, начиная от факторов их возникновения до окончательного выхода из конфликта.

Основная цель выпускной квалификационной работы является проведение анализа конфликтных ситуаций в деятельности организации и разработка мероприятий по их предотвращению и разрешению.

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

1. Изучить сущность управления конфликтами в организации, а также рассмотреть причины их возникновения
2. Изучить структуру, функции и основные этапы конфликтов
3. Рассмотреть виды конфликтов в организации

4. Изучить стратегию выхода из конфликта
5. Изучить характеристику ООО «Метадинеа»

Объектом исследования в данной выпускной квалификационной работе является ООО «Метадинеа».

Предметом исследования – конфликты, происходящее в ООО «Метадинеа».

Методы которые используются в выпускной квалификационной работе, включают в себя:

1. Анализирование предоставленных данных
2. Проведение опросов для сотрудников

Практическая часть выпускной квалификационной работы определяется в том, что полученные результаты могут быть задействованы в деятельности организации ООО «Метадинеа».

Выпускная квалификационная работа включает в себя введение, три главы, заключения, списка литературы и приложения.

В первой главе раскрыты теоретические основы в управлении конфликтами в организации.

Во второй главе проанализированы конфликты происходящее в ООО «Метадинеа», выявлены особенности протекания конфликтов в данной организации.

В третьей главе даны рекомендации по повышению эффективности управления конфликтами в ООО «Метадинеа».

В заключении – выводы по рассматриваемым вопросам.

# Глава 1 Общая теория управления конфликтами в организации

## 1.1. Сущность управления конфликтами в организации, а также причины их возникновения

В настоящее время в управлении конфликтами существуют различные варианты их разрешения повсеместно. Все мы хотели бы полностью избежать конфликтов. Но это абсурдная мечта [13, с. 12].

На сегодня нет определенного ответа и общей формулировки в определении понятия конфликт. Мнения ученых, основываются в определенном понимании элементов конфликтной ситуации, в это же время видно главные расхождения при определении непосредственного понятия при определении конфликт.

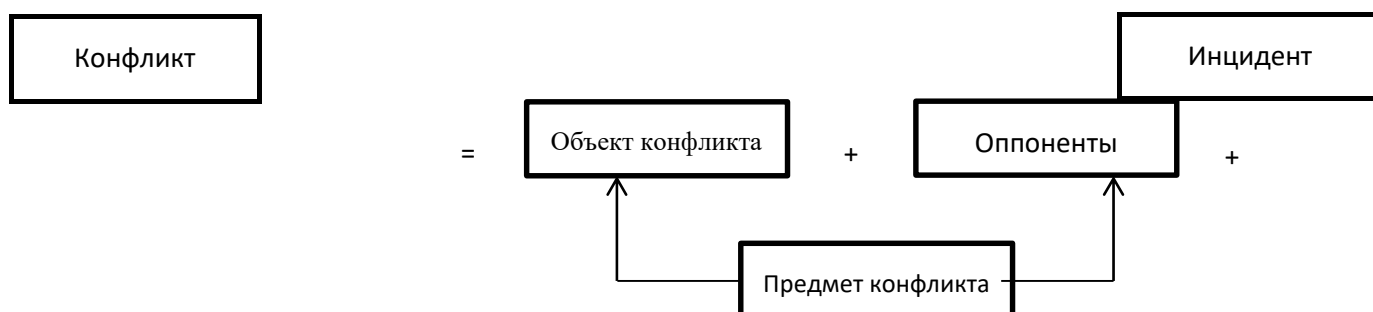


Рис. 1.1. Элементы конфликта

Конфликт – наиболее высокий уровень взаимосвязи в системе отношения людей, социальные группы и институты, а также обществ в целом, которая характеризуется противоборством, и в дальнейшем приводящая к окончанию этих противоречий.

Конфликтная ситуация – это ситуация закрытых или открытых разногласий двух или более участников (сторон), каждый из которых со своими целями, мотивами, средствами и способами решения определенной проблемы.

Образованию конфликта способствует долгий период скрытной, взаимной неудовлетворенности. Она основывается на индивидуальной или групповой оценке объективно сложившейся ситуации.

Оппонент – это определенный участвующий в конфликтной ситуации, имеющий свою точку зрения, взгляд, убеждение, аргумент, которые противоположны другому лицу

Оппоненты бывают трех рангов:

- первый ранг – человек, который выступающий от своего имени и преследующий в конфликте достичь своих личных целей;
- второй ранг – человек (или группа), который имеет в конфликтах групповую цель;
- третьего ранга – структура, которая состоит из определенных групп, имеющих в конкретном конфликте объединенную цель.

Сильный оппонент – это участвующий в конфликтной ситуации, и имеющий наиболее высший уровень знаний, умений, способностей и личностных качества по отношению к другим участвующим в конфликтной ситуации.

Конфликтный человек – это личность, которая чаще других создает, участвует и вовлекает иных в конфликтную ситуацию и конфликты.

Отечественные мнения об основах менеджмента описывают конфликт в виде столкновения различно направленного взгляда, позиции, интереса и

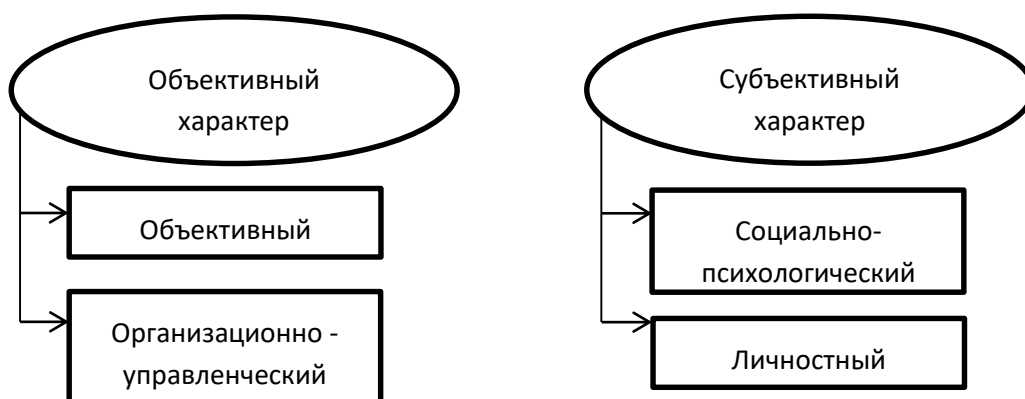
цели двух или нескольких людей. Это понятие закрепилось и в публикации по управлению персоналом.

Однако часто конфликт получает и отрицательный характер. Иногда он может мешать удовлетворить потребности отдельных личностей и достичь целей организации в целом.

Разрушительная сила конфликтных ситуаций бывает такой, что организация, где не уделяется нужного внимания при их разрешении, может оказаться полностью парализованной, и никто из руководителей не в силах искать пути к устранению конфликта, к нормальной работоспособности, бывших участников конфликтной ситуации в организации.

Проблема определения причины при возникновении конфликта занимает свое место в поиске пути их устранения и конструктивного решения

(Рисунок 1.2.).



**Рис. 1.2. Группы факторов возникновения и развития конфликтов, которые носят объективный и субъективный характер**

Отнести к числу объективных причин конфликтов можно ситуацию социальных взаимосвязанных людей, которые приводят к столкновению их интересов, мнений, установок и т. д. Объективные причины конфликтов



могут приводить к образованию пред конфликтной ситуации – объективного составляющего пред конфликтной ситуации (некомпетентность, несоответствие занимаемой должности, неблагоприятный стиль руководства, плохие условия труда).

Следующая группа объективных причин конфликтов может носить организационно-управленческий характер.

К организационно-управленческим причинам конфликтов, связанных с началом и функционированием организаций, относят: -структурно-организационные;

-функционально-организационные;

-лично-функциональные;

-ситуативно-управленческие причины конфликтов.

Структурно-организационные причины конфликтов определяются в неопределенности структуры организации требованиям деятельности, которой она занимается.

Функционально-организационные причины конфликтов вызываются не оптимальностью функциональной связи организации с внешней средой.

Лично-функциональные причины конфликтов связаны с неполноценным соответствием рабочего по профессиональным, нравственным и прочим качествам требованиям занятой должности.

Ситуативно-управленческие причины конфликтов обусловлены ошибками, допускаемыми начальниками и зависимыми в процессе постановления управленческих и прочих задач.

Субъективные причины конфликтов в основном сплочены с теми личными психологическими особенностями оппонентов, которые приведут к тому, что они предпочитают именно конфликтный, а не прочий способ

разрешения образовавшегося противоречия. Человек не идет на компромисс в решении вопроса, не уступит, а предпочитает стратегию противодействия. Основание такого поведения несет, главным образом, субъективный характер. Почти в каждой пред конфликтной обстановкой есть вероятность выбрать конфликтного или одного из неконфликтных способов ее разрешения.

Имеются разные точки зрения на роль социально – психологических причин при возникновении конфликтов. К количеству социально – психологических оснований конфликтов относят те причины, которые обусловлены непринужденным взаимодействием людей, фактором их введения в общественные группы:

- вероятные высокие утраты и искажения информации в процессе межличностной и межгрупповой коммуникации;
- несбалансированное ролевое взаимодействие двух людей;
- непонимание народами того, что при обсуждении вопроса, особой сложной, несовпадение взглядов часто может быть зарождено не действительным разногласием в точке зрения на одно и то же, а подходом к вопросу с разных сторон;
- предпочтение людьми разнообразных способов оценки следствий деятельности и личности друг друга.

Личностные причины конфликтов соединены, прежде всего, с индивидуально – психологическими особенностями его участников. Они определены спецификой процессов, случающихся в психике человека в ходе его взаимодействия с прочими людьми и окружающим миром.

Главными личностными основаниями конфликтов выступают:

- субъективная оценка поведения противника как непозволительного;
- небольшая конфликтоустойчивость;

- плохое формирование эмпатии;
- неадекватная величина претензий (может быть завышен или занижен).

Усилия ликвидировать конфликт без обнаружения основания конфликтного обстоятельства скрывают в себе две серьезности: во-первых, конфликт порождает вокруг себя свежие конфликтные ситуации, прихватывая новоиспеченных участников; во-вторых, между постоянными оппонентами первичного конфликта начинаются и закрепляют ощущения вражды, а иногда и агрессивной непримиримости

## **1.2. Структура, функции и основные этапы конфликтов**

Для того чтобы максимально быстро выходить из конфликтной ситуации, необходимо прибегать к стратегиям. Разработать стратегию, по которой возможно будет выходить из конфликтов за короткое время, возможно при помощи тактик. Тактика включает в себя набор приемов и методов, которые влияют на конфликтующие стороны, таким образом, что конфликт исчерпывается.

Для более детального изучения тактики и стратегии поведения, рассмотрим возможные варианты и данные отразим в таблице 1.1.

Таблица 1.1.

## Стратегия поведения при возникновении конфликтной ситуации

Стратегия поведения	Уместность применения	Неуместность применения
1.Соперничество	Если: -критическая ситуация; -Вы уверены в своей правоте; Вы имеете заведомо более сильные позиции, чем Ваши оппоненты; -дело не очень серьезное и другим людям безразлично, чем оно кончится.	Если: -попытки сотрудничества ещё не были предприняты; важно участие других и развитие отношений; слишком часто применяется; -в результате этого оппоненты «потеряют лицо», утратят уважение к себе.
2.Сотрудничество	Если: -сама проблема также важна, как и отношения; -важно участие и сотрудничество; -необходим творческий выход из положения; -есть время и энергия на обсуждения; -есть надежда удовлетворить все требования	Если: -недостаточно времени; -проблема маловажная; -ситуация перегружена «разбирательствами»; стремления другой стороны неоправданные.
3.Компромисс	Если: -участие других важно, но времени недостаточно; хоть какое-то решение предпочтительней полного застоя;	Если: -творческий выход из положения совершенно необходим; последствия компромисса для Вас неприемлемы.
	-попытки сотрудничества могут быть интерпретированы как соперничество, напор.	

4. Уход от конфликта (уклонение)	Если: -проблема маловажная; -дальнейшее развитие отношений маловажно; -времени недостаточно и решения необязательны; -Вы не располагаете реальной властью, но все равно хотите предотвратить действия Вашего оппонента.	Если: -важно само дело, и развитие отношений; -оно применяется по привычке по отношению к большинству проблем (ибо ведет к взрывам или замораживанию отношений); -результатом может стать неприятный осадок как следствие отрицательных эмоций; -люди нуждаются в продуманно организованном столкновении лицом к лицу.
5. Уступка (Приспособление)	Если: -дело Вас практически не трогает; -Вы бессильны и не хотите предотвратить действия Вашего оппонента.	Если: -в результате Вы затаите ненависть; -этот стиль используется по привычке с тем, чтобы заслужить одобрение других (Результат — депрессия и потеря уважения к себе)

Любой конфликт у людей ассоциируется с агрессией, пререканием, угрозами и каждая из конфликтующих для себя выбирает такую тактику, чтобы точка зрения и мнение служило препятствием для иных лиц. Возможно, что конфликты не желательны по своей природе, но в конфликте возможно узнать точное мнение, и даже большая часть менеджеров по персоналу, считают, что конфликты могут быть даже полезны.

Рассмотрим каждую функцию более подробно:

1. К позитивным функциям конфликтов относятся:

- возникновение негатива и агрессии среди конфликтующих
- получение большей и новой информации о сотрудниках в конфликте;
- в следствии конфликта появляются новые правила поведения;

2. К негативным функциям конфликтов относятся:

- большие эмоциональные затраты, которые происходят в ходе участия в самом конфликте;



-стресс, наиболее частое явление исхода конфликта;

-возможное увольнение, понижение в должности, изменение социального статуса перед коллегами.

3. Информационная функция, обладающая двумя сторонами: сигнализирующая и коммуникативная.

Сигнализирующая сторона заключается, в решении руководства обращать свой интерес на процесс конфликта, также стараться не допустить продолжения, затяжения или усиления конфликта.

Коммуникативная сторона заключается, в том, что, самым решающим шагом является владеть полной информацией о конфликте, вовремя сделать выводы о случившемся и предпринять стратегию, а также направить тактику на конфликтующего.

4. Диагностическая функция состоит в том, при конфликте прощупать характер, манеры поведения сотрудника т.к. в процессе конфликта они проявляются максимально тщательно.

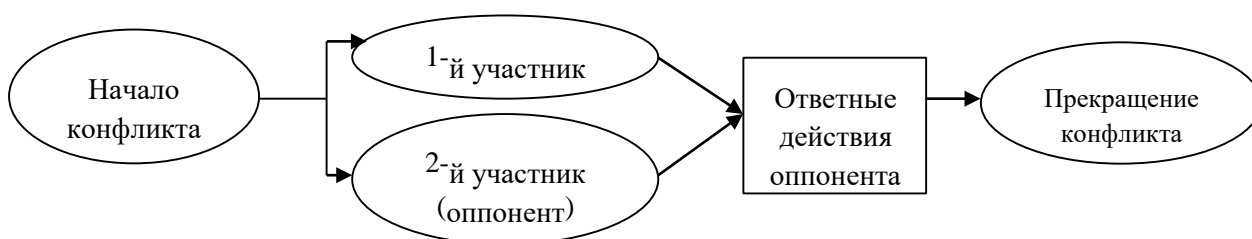
5. Интегративная функция проявляется в том, что каждый конфликтующий благоприятно относится, только к членам своей группе, и в противоположности ко второй группе. В данном случае вся ситуация воспринимается и делится на своих и чужих.

6. Иновационная функция конфликта помогает побороть преграды на пути экономического, общественного и духовного воспитания коллектива.

После исследования функций конфликтов, рассмотрим основные этапы развития конфликтов, но нужно установить его временные пределы –

начало и окончание. Имеет большое значение чтобы знать различия в том случае, когда конфликт только зарождается и тогда его можно решить без серьезных потерь, и разумно сформировать стратегию, чтобы повлиять на конфликт.

Для более детального исследования этапов конфликта между участниками, на рисунке 1.4. указаны основные этапы при конфликте.



**Рис. 1.4. Основные этапы конфликта между двумя участниками**

Для понимания начала конфликта, нужно заметить первые шаги нападения одной из стороны. При этом совпадает несколько условий:

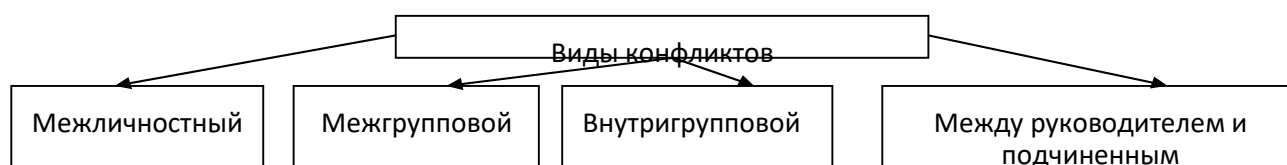
1. Один из участников умышленно действует негативно по отношению ко второму участнику (под действиями понимается и физическое и информационное вмешательство)
2. Второй участник воспринимает негатив, как устремление против собственных интересов в пользу первого участника.
3. После осознания всей ситуации, второй участник начинает предпринимать ответные деяния в отношении первого участника.

В завершении конфликт может приобрести различные исходы и форматы, но он завершиться в том случае, если одна из сторон примет бездейственную позицию, уступит, или не пойдет на провокацию другого участника. Тогда конфликт будет исчерпан.

### 1.3. Виды конфликтов в организации

Для корректного восприятия конфликтной ситуации, ее особенности, сущности, результата и завершения, каждый конфликт подразделяется на определенные виды. Для начала необходимо при помощи признаков определить сходство и различие разных типов конфликта.

При помощи классификации происходит определение разновидностей и видов конфликтов. Для более подробного изучения, приводится рисунок 1.5. где отображаются виды конфликта.



**Рис. 1.5. Виды конфликтов**

К самому распространенному относят межличностный конфликт, он сталкивается наиболее часто в группе людей. В компании межгрупповой конфликт может возникнуть у начальника, в процессе борьбы за дисциплину, приобретение оборудования, капитал, за власть и привелегии.

К межличностному конфликту относят вопросы между личностями, которые уже возможно возникали у него в процессе жизни и завершились не в пользу конфликтующего.

Копится неудовлетворенность потребностей. Свободное движение в пространстве, в мысли и деятельности необходимо для общего удовлетворенности

Состояние напряженности является следствием неудовлетворенности. Для того, чтобы человек чувствовал свои нужды удовлетворенными, нужно очень большое пространство для движения. Для того чтобы избегать чувство напряженности и неудовлетворенности нужно изучить основные



нарушения, а для более подробного изучения, предлагается рассмотреть рисунок 1.6.



### **Рис. 1.6. Основные нарушения при разрешении конфликтов**

Таким образом, в классификацию нарушений входят 3 одних из самых главных нарушений гармоничных отношений, в связи с которыми и из-за которых происходят чаще всего конфликты. Подразделяются нарушения на следующие типы:

-соперничество – имеют двойственный нрав, и происходит в атмосфере дружелюбно-враждебной. Постоянно происходят споры, агрессия и обидные обвинения;

-псевдо сотрудничество – изначально видится, как отношение коллег вполне дружелюбное. Для конфликта в данном случае достаточно отклонения со стороны личного вопроса или при возникновении трудностей; -изоляция – очевидного конфликта в группе не имеют.

При возникновении конфликтов у работника, чаще всего они происходят с руководителем т.е. по вертикали. Конфликты по горизонтали (между коллегами) встречаются намного реже. Объясняется это тем, что по отношению к руководителю, могут поступать вопросы более обширные.

Возможен конфликт с руководителем и подчиненным в связи с применением контроля, т.к. профессионализм руководителя моделирует данного сотрудника для дальнейшего роста, а сам подчиненный тянется к единому управлению.

Ниже в Таблице 1.2. , предлагается типология конфликтов, созданная на взаимосвязях, существующих между людьми в процессе трудовой деятельности.

**Таблица 1.2.**

**Типология конфликтов**

Тип конфликта	Горизонтальные конфликты	Вертикальные конфликты снизу вверх	Вертикальные конфликты сверху вниз
Препятствие достижению основных целей совместной трудовой деятельности	Действия одного препятствуют успешной деятельности другого — организационный конфликт	Руководитель не обеспечивает возможности успешного достижения цели деятельности подчиненным	Подчиненный не обеспечивает руководителю возможности достижения основной цели его деятельности
Препятствие достижению личных целей совместной трудовой деятельности	Действия одного препятствуют достижению личных целей другим — организационный конфликт	Руководитель не обеспечивает подчиненному возможности достижения его личных целей	Подчиненный создает препятствия для достижения руководителем его личных целей
Противоречие действий принятым нормам	Несоответствие поведение личности групповым нормам	Противоречие деятельности руководителя, его стиля работы ожиданиям подчиненных	Противоречие деятельности подчиненного как носителя определенной роли ожиданиям руководителя

**Продолжение таблицы 1.2.**

Личные конфликты	Личная несовместимость	Лидеры и авторитеты группы не оправдывают ожиданий последователей	Члены группы не оправдывают ожиданий ее лидеров и авторитетов
------------------	------------------------	---	---

Как показывает данная таблица, что каждый конфликт можно классифицировать, найти корень проблемы, суть всей ситуации и дальнейшего исхода.

Конфликт межгрупповой – один из наиболее распространенных типов конфликтов. Он объединяет в себе различные профессиональные группы, которые конкурируют между собой по различным причинам, которые происходят в разных условиях, при различной интенсивности и обладание различными объектами.

Возможной причиной такой частоты конфликта, проявляется за счет четкого отсутствия работ среди отделов и подразделений, а также при координировании работы.

Выявляется несколько самых наиболее главных причин возникновения конфликтов:

- потребность разделять ограниченные ресурсы на предприятии;
- члены группы не чувствуют себя удовлетворенными;
- при выполнении задач, чувствовать зависимость членов группы друг от друга;
- некорректная оценка работы сотрудников.

Конфликты еще подразделяются и оцениваются по длительности и остроте.

Длительность выражается во времени в течении которого происходит конфликт, а острота отражает степень, которая достигается в процессе

конфликта. Способ решения конфликта или выхода из него, зависят и от того, в каком состоянии или в какой степени находится конфликт.

Для оценки актуальности конфликта, необходимо знать следующую информацию:

1. Острее конфликт тогда, когда группы эмоционально втянуты сильнее;
2. Острее конфликт тогда, когда группы лучше классифицированы;
3. Острее конфликт тогда, когда сплоченность участников в коллективе больше;
4. Острее конфликт тогда, когда в группе в свое время было согласие в решениях.

Сама группа играет важную роль перед конфликтом. Чем отношение в группе лояльнее, тем происходит меньшее число конфликтом и появляется больше возможностей находится без конфликтов.

Конфликт внутригрупповой берет свое начало извне группы, и возникает вследствие борьбы некоторых личностей, за наиболее лучшие условия.

Самыми важными факторами, при возникновении внутригруппового конфликта являются:

1. Когда нужды человека неудовлетворены, в связи с чем неудовлетворенные потребности в процессе преобладают, и повышается возможность возникновения конфликта.
2. Человеку необходимо давать достаточное количество свободного пространства, иначе недостаточность ведет к увеличению напряженности.

3. Барьер, установленный психологически. Вследствие в дальнейшем, отсутствии возможности выйти из него.

4. Уровень несовпадения цели группы среди участников.

Подтверждено, что за период полугода, при выполнении задач, сдачей итогов и иных проверок, приходится около 60% всех конфликтов по вертикале. На оставшийся период, распределение происходит в стандартном режиме, и составляет примерно 40% конфликтов между руководителем и подчиненным.

#### **1.4. Стратегия выхода из конфликта**

В настоящее время, учеными были раскрыты самые главные и максимально приемлемые действия при выходе из конфликта. Применима стратегия при следующих стилях поведения в конфликте:

1. Игнорирование;
2. Компромисс;
3. Сотрудничество;
4. Приспособление;
5. Соперничество (конкуренция).

Рассмотрим наиболее подробно каждый стиль поведения.

Игнорирование – состояние при котором человек фактически относится равнодушно, т.е. игнорирует наличие конфликта, думает что разногласия отсутствуют и поэтому он воздерживается от все возможных пререканий, возражений по отношению к другой стороне, при чем данный человек не уступает и не настаивает на своем. Говоря другими словами, пытается всевозможно уйти от проблемы, избежать конфликта.

Приспособление – это поведение при котором, не взирая на свои интересы, придерживаться интересов другого человека, в целях избегания конфликта, а также быть согласным на все требования и претензии иной стороны.

Конкуренция – поведение, характеризуется постоянным соперничеством, превосходством личных мнений, позиций, статуса перед другими партнёрами.

Компромисс – поведение при котором, стороны не хотят портить отношения друг с другом, но в силу обстоятельств(конфликта), они вынуждены проявлять различную точку зрения.

Сотрудничество – поведение при котором, выступает исключительно продуктивные решения и удовлетворение партнером, а также является наиболее результативным исходом.

При решении конфликта, который образовался между подчиненным и руководителем может быть разным. Исход конфликта, как следствие поиска решения может привести, как и к повышению по должности, к понижению или вовсе к увольнению.

При конфликте, руководитель максимально заинтересован в скорейшем завершении конфликта, и для этого предлагается следующая стратегия:

1. Иметь достаточное количество аргументов при запросе в конфликте;
2. Умение слушать мнение рабочих в конфликте;
3. Понять суть проблемы подчиненного;
4. Сохранять голос четким и спокойным, не повышая его;
5. В случае правоты начальника, нужно действовать максимально целенаправленно и спокойно.

## 6. Не создавать длительный конфликт

Случаи уместного использования различных стратегий отображены в таблице 1.3.

**Таблица**

### **1.3. Применение различных стратегий поведения при конфликте**

Стратегия поведения	Уместность применения	Неуместность применения
1.Соперничество	ЕСЛИ: -ситуация находится на грани -вы правы, и для вас это главное - критическая ситуация имеются наиболее сильные позиции -ситуация не является серьезной	ЕСЛИ: -поведение не предполагает сотрудничество -главное развитие отношений - слишком часто применяется - в результате этого оппоненты «потеряют лицо», утратят уважение к себе
2.Сотрудничество	ЕСЛИ: - сама проблема также важна, как и отношения - важно участие и сотрудничество - необходим творческий выход из положения - есть время и энергия на обсуждения - есть надежда удовлетворить все требования	ЕСЛИ: - недостаточно времени - проблема маловажная - ситуация перегружена «разбирательствами» - стремления другой стороны неоправданны
3.Компромисс	ЕСЛИ: - участие других важно, но времени недостаточно - хоть какое-то решение предпочтительней полного застоя	ЕСЛИ: - творческий выход из положения совершенно необходим - последствия компромисса для Вас неприемлемы

**Продолжение таблицы 1.3.**

	- попытки сотрудничества могут быть интерпретированы как соперничество, напор	
--	---	--

4. Уход от конфликта (уклонение)	<p>ЕСЛИ:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- проблема маловажная - дальнейшее развитие отношений маловажно - времени недостаточно</li> <li>и</li> <li>решения необязательны - Вы не располагаете реальной властью, но все равно хотите предотвратить действия Вашего оппонента</li> </ul>	<p>ЕСЛИ:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- и само дело, и развитие отношений для вас важны - оно применяется по привычке по отношению к большинству проблем (ибо ведет к взрывам или замораживанию отношений)</li> <li>результатом может стать неприятный осадок как следствие отрицательных эмоций</li> <li>-люди нуждаются в продуманно организованном столкновении лицом к лицу</li> </ul>
5. Уступка (приспособление)	<p>ЕСЛИ:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-дело Вас практически не трогает</li> <li>Вы бессильны и не хотите предотвратить действия Вашего оппонента</li> </ul>	<p>ЕСЛИ:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-в результате Вы затаите ненависть</li> <li>-этот стиль используется по привычке с тем, чтобы заслужить одобрение других</li> </ul>

Таким образом, каждую стратегию поведения, можно применять, а в каком-то случае применение чревато, и удобнее и практичнее выбрать иной метод поведения.

Существует большое число разнообразных методов, способов при решении конфликтов. При выборе в разрешении конфликта может также влиять и психологическое состояние сотрудника.

При выборе манеры поведения руководства, необходимо придерживаться начального уровня взаимоотношений, а также уметь справляться с разрешением сложностей у подчиненных. При такой стратегии в коллективе будет согласие и уважение по отношению к руководителю.



## Глава 2 Исследование процессов возникновения конфликтов в организации (на примере ООО «Метадинеа»)

### 2.1. Общая характеристика ООО «Метадинеа»

Полное наименование коммерческой организации: Общество с ограниченной ответственностью «Метадинеа».

Сокращенное наименование коммерческой организации: ООО «Метадинеа».

Время создания и продолжительность функционирования организации: ООО «Метадинеа» официальной датой рождения Губахинского химического завода принято считать 15 ноября 1955 года, когда был подписан приказ министерства химической промышленности СССР о приеме в эксплуатацию первой очереди строящегося завода.

Основной вид деятельности: ООО «Метадинеа» смолы, которые применяются в строительной промышленности, в производстве различных древесных плит (древесно-стружечные плиты, древесноволокнистые плиты средней плотности (MDF), ориентировано-стружечные плиты (OSB) и фанеры), а также в качестве связывающего клеевого решения для производства минерально-ватного утеплителя, используемого в промышленности и жилищном строительстве.

В Таблице 2.1. Описано наименование выпускаемого продукта, а также показатели выпуска продукции.

Таблица 2.1

#### Объем реализации ООО «Метадинеа» на внутреннем рынке

Вид продукции	2014 год	2015 год	Абсолютное отклонение	Темп роста,

	Тонн	Уд.вес, с, %	Тонн	Уд.вес, %	Тонн	Уд.вес, %	%
Метанол	443 638	58,35	367 749	52,64	-75 889	-5,71	82,89
Формалин (37%)	103 461	13,61	93 209	13,34	-10 252	-0,27	90,09
Формалин (55%)	48 045	6,32	53 778	7,7	5 733	1,38	111,93

Продолжение таблицы 2.1.

Карбамидоформальдегидный концентрат	138 681	18,24	155 043	22,19	16 362	3,95	111,8
Пентаэритрит	12 421	1,63	11 327	1,62	-1 094	-0,01	91,19
Уротропин	4 505	0,59	5 230	0,75	725	0,16	116,09
Полиамид блочный	563	0,07	693	0,1	130	0,03	123,09
Полиамид гранулированный	177	0,02	197	0,03	20	0,01	111,3
Формиат натрия	8 841	1,17	11 324	1,66	2 483	0,45	128,09
Итого	760 332	100	698 550	100	-61 782	0	91,87

На основании полученных данных из таблицы 2.1., можно заметить, что производство продукции в 2014 году составило 760 332 тонн, а в 2015 – 698 550 тонн. Тем самым произошло сокращение производства на 61 782 тонны, а темп роста уменьшился на 8, 13% составил 91, 87%.

По производству продукции, наиболее высокий темп роста в отношении 2015 года наблюдается у формиата натрия – на 2 483 тонны, что составило 128,09%, а наиболее низкий темп роста наблюдается у метанола – на 75 889 тонн меньше, что составило 82,89% от общего темпа роста. Выпуск формалина уменьшился на 10 252 тонны, что составило 90,09%, пентаэритрит на 1 094 тонны, что составило 91, 19%. Увеличился выпуск следующей продукции: формиата натрия на 2 483 тонны, и составил 128,09%, полимиада блочного на 130 тонн, и составило 123, 09%, уротропина на 725 тонн, что составило 116,09%, формалина (55%) – на 5 733

тонны, что составило 111,93%, карбамидоформальдегидный концентрат на 16 362 тонны, что составило 111,

8%, полиамида гранулированного на 20 тонн, что составило 111,3 %.

Для более детального анализа по каждому виду продукции, отразим на рисунках 2.1. и 2.2. по 2014 и 2015 годам соответственно.



**Рис. 2.1. Доля продукции в ассортименте производства за 2014 год**

## Рис. 2.2. Доля продукции в ассортименте производства за 2015 год

Таким образом, проведя анализ по ассортименту выпуска продукции, можно отметить, что основной тип продукции ООО «Метадинеа» является метанол. В 2014 году выпуск метанола составил 58,35% от общего выпуска продукции, а в 2015 выпуск уменьшился на 5,71% , и составил 52,64% от общего объема производства. Тем самым сократив объем метанола и увеличив выпуск карбамидоформальдегидного концентрата с 18,24% до 22,19% от общего выпуска в 2014 и 2015 годах соответственно.

Данная стратегия по уменьшению объема основной продукции, связана с увеличением прибыли организации. В связи с ценовой политикой на рынке, выгоднее производить продукцию, большую по стоимости. И предприятие стремится к увеличению прибыли.

Ценовая политика в организации является главной составляющей частью, при получении прибыли. В соответствии с ценой, на продукцию, будет расти или снижаться спрос на приобретение продукции. На основании данных приложения проведем анализ цен на основные виды продукции и отразим данные в таблице

**Таблица 2.2**

### Анализ изменения цен на основные виды продукции

Вид продукции	2014 год Тыс. руб. за т.	2015 год Тыс. руб. за т.	Абсолютное отклонение, Тыс. руб. за т.	Темп роста, %
Метанол	385	410	25	106,5
Формалин (37%)	584	624	40	106,8
Карбамидоформальдегидный концентрат	1 205	1 310	105	108,7
Формалин (55%)	837	852	15	101,8

По данным, которые были получены на основании таблицы, можно определить, что наибольший темп роста в промежутке с 2014 по 2015 года ценообразования наблюдается у карбамидоформальдегидного концентрата на 105тыс. руб. и составило 108,7% , а наименьший темп наблюдается у формалина (55%). Он сократился на 15тыс. руб. и составил 101,8%. Формалин (37%) увеличился на 40 тыс.руб.(106,8%), а метанол на 25 тыс.руб,(106,5%).

Тем самым, по всем основным видам продукции наблюдается рост ценообразования.

Главная идея существования компании сформулирована в миссии – будучи сильной, состоятельной компанией, способной всерьез воздействовать на процессы вокруг и улучшения атмосферы вокруг нас – увеличение открытости, честности и расположения у людей, которые нас окружают.

В таблице 2.3. отображена рентабельность работ на предприятии за 2014-

2016гг на основании данных приложения 18.

**Таблица 2.3**

**Рентабельность работ на ООО «Метадинеа»**

Показатели	2014 год	2015 год	Абсолютное отклонение	Темп роста, %
Производственная мощность, тыс.тонн	926 400	926 400	0	100
Объем производства в натуральном виде	760 332	698 550	-61 782	91,87
Уровень использования производственной мощности, % (п.2/п.1*100)	82,1	75,4	6,7	-
Объем товарной продукции, тыс.руб.	3 902 789	4 684 725	781 936	120,04

Объем реализованной продукции, тыс.руб.	3 425 366	4 165 339	739 973	121,6
Себестоимость товарной продукции	3 496 753	4 221 094	724 341	120,71
Себестоимость реализованной продукции, тыс.руб.	2 945 632	3 207 089	261 457	108,88
Численность промышленно-производственного персонала, чел.	174	185	11	106,3
Фонд заработной платы, тыс.руб	976 345	1 056 832	80 487	108,24
Среднедневная заработная плата, руб.	27 653	32 751	5 098	118,44
Прибыль от продаж, тыс.руб.	479 734	958 250	478 516	199,75
Основные производственные фонды, тыс.руб.	685 843	710 648	24 805	103,62
Фондоотдача, руб (п.4/п.12)	5,7	6,6	0,9	115,8
Производительность труда, тонн/чел.	4 369,7	3 776	-593, 7	86,4

**Продолжение таблицы 2.3.**

(п.2/п.8)				
Производительность труда, тыс.руб. (п.4/п.8)	22 429,8	25 322,8	2 893	112,9
Прибыль до налогообложения, тыс.руб.	248 654	494 732	246 078	198,9
Чистая прибыль, тыс.руб.	198 923,2	395 785,6	196 862,4	198,9
Рентабельность продукции, % (п.11/п.7*100)	16,28	29,88	13,6	183,54
Активы предприятия, тыс.руб.	2 345 870	2 543 732	197 862	108,43
Рентабельность активов, %	10,6	19,44	8, 84	183,4

(п.16/п.19*100)				
Затраты на 1 руб. товарной продукции, коп (п.6/п.4)	0,9	0,9	0	-

Насколько известно, в точку зрения кадровой политики входит немало компонентов: процедуры набора, обучения, адаптации, способы мотивации, манеры управления, взаимоотношения с руководством и т.п. Однако кадровая политика напрямую зависит от корпоративной культуры. Именно она является направляющей для ООО «Метадинеа».

Свою кадровую политику ООО «Метадинеа» основывает с учетом того, что компания необыкновенно динамично развивается. Вероятно, что такое буйное развитие могут обеспечить молодые, активные, амбициозные люди.

В таблице 2.4. подробно представлены должности и количество сотрудников.

**Таблица 2.4**

**Состав и структура персонала ООО «Метадинеа»**

Категория персонала	2014		2015		Абсолютное отклонение		Темп роста, %
	Чел.	Уд.вес.%	Чел.	Уд.вес.%	Чел.	Уд.вес.%	
Руководители	12	6,9	13	7	1	9	108,3
Технологи и специалисты	24	13,8	26	14,1	2	18,2	108,3
Рабочие производства	138	79,3	146	78,9	8	72,7	105,8
Итого	174	100	185	100	11	0	106,3

Отообразим полученную информацию за 2014 и 2015 года из таблицы на рисунках 2.3. и 2.4.



**Рис. 2.3. Доля структуры персонала по составу за 2014 год**



**Рис. 2.4. Доля структуры персонала по составу за 2015 год.**

Большое число организаций пытается нанимать сотрудников с определенными умениями и базой знаний. В ООО «Метадинеа» намного ценнее потенциал сотрудника и его стремление расти в своей профориентации, быть коммуникабельным среди коллектива.

В ООО «Метадинеа» стратегия в кадрах : наиболее высокий уровень каждого имеющегося предприятия- это его рабочие. Нахождение компании на должном уровне в рыночной экономике в большей мере зависит от квалификации сотрудников. Каждый сотрудник должен иметь определенные знания и критерии при отборе на должность.

Для примера анализа по конфликтным ситуациям в ООО «Метадинеа», используется информация об образовании сотрудников одной из



производственных смен, которая рассматривается в таблице 2.5.

**Таблица 2.5**

**Структура работников ООО «Метадинеа» по уровню образования за 2015 год**

Образование	Все работники		Руководители		Технологи и специалисты		Рабочие производства	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Высшее	125	67,6	13	100	23	88,5	94	64,4
Среднее	12	6,5	0	0	0	0	3	2
Среднеспециальное	48	25,9	0	0	3	11,5	49	33,6
итого	185	100	13	100	26	100	146	100

Используя данные таблицы 2.5. следует, что образование наиболее преобладают сотрудники с высшим образованием, их количество составляет 125 человек, наиболее минимальное количество сотрудников имеет среднее образование – 12 человек, а средне-профессиональное 48 человека.

Опираясь на данные в ООО «Метадинеа» работают высококвалифицированные специалисты, в основном имеют высшее образование, что способствует более качественному процессу работы, а вследствие и большему получению прибыли и выполнения установленного плана.

Для максимального улучшения трудового процесса и увеличения положительных качеств рабочих (что в следствии, при слаженной работе, приведет к увеличению прибыли и выполнении текущего плана), при найме кандидатов на работу кроме информации, указанной в резюме и в отзыве с предыдущего места работы, также отделом кадров проводится свой внутриплановый контроль. Данная процедура выполняется с целью выявления в дальнейшей возможности взаимодействия с группой лиц, с

руководителем и прочие цели, который может преследовать в своей трудовой деятельности сотрудник.

Ниже приводятся методы получения дополнительной информации о кандидатах, которые собирает отдел кадров для принятия соответствующего решения, и в дальнейшем для передачи решения руководителю данного подразделения:

- внимание рабочего кадровой службы в период собеседования;
- информация, принятая от службы безопасности;
- информация, приобретённая с бывших мест работы; -итоги работы психолога с сотрудником.

Получив дополнительную информацию о кандидате, может поступить отказ в принятии на работу, в следствии того, какое психологическое состояние имеет кандидат и как высока возможность создавать конфликтные ситуации.

Руководитель кадровой службы ООО «Метадинеа» проводит индивидуальные опросы для выявления манеры поведения человека при возникновении конфликтной ситуации. В опросы включены и тест Ассингера как установление вежливости человека в отношении с окружающими людьми и свободно ли человек идет на общение.

Пример опросника приведен в приложении 1.

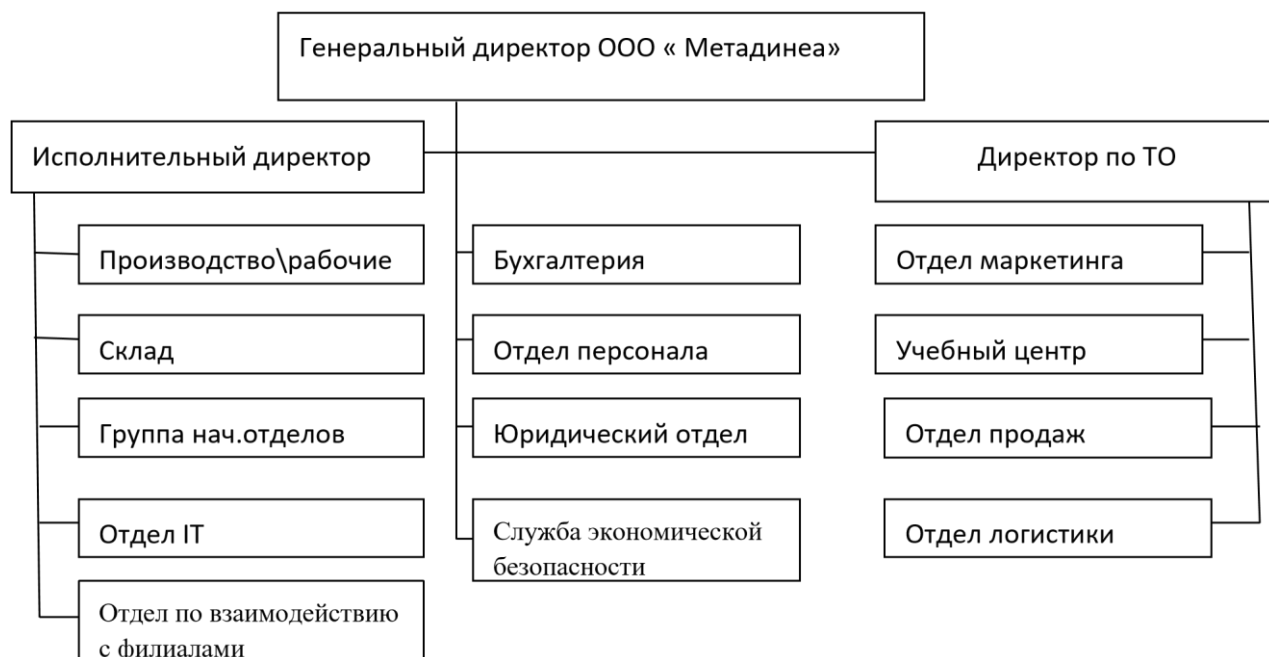
Для еще наиболее лучшего подхода к сотрудникам, существует корпоративная культура в ООО «Метадинеа». С помощью данного проекта, стараются объединить людей разных уровней профессий, общение в неформальной обстановке, что помогает лучше узнавать друг друга. Ежегодно проводится корпоративный праздник – День становления компании, проводятся трибилдинги и футбольные матчи.

Деятельность любой организации в целом в наше время невероятно без конфликтов. В ООО «Метадинеа» происходят различные конфликты, и они все разнообразны по себе. Включает межличностные, межгрупповые, конфликты между личностью и группой и т.д.

Конфликт начинающийся в одной системе и смене, в организации взаимосвязан между группой других сотрудников, а также взаимосвязан с процессом производства. От того на сколько точно и своевременно будет обнаружен конфликт, будет зависеть весь исход и события среди сотрудников и рабочего процесса.

Производственные площадки являются главной экономической составляющей компании, так как через них осуществляются главные составляющие деятельности и собственно от эффективности труда сотрудников зависит прибыльность компании. В компании в офисе особо часто встречается межличностный и межгрупповой конфликт. Реже случаются производственно-экономические, т.к. конфликты которые случаются на производстве и не несущие существенные потери для организации решаются на уровне непосредственного руководства или среди конфликтующих сторон.

Организационная структура ООО«Метадинеа» изображена на рисунке 2.5.



**Рис. 2.5 Организационная структура ООО «Метадинеа»**

Как указано, на рисунке 2.5. структура организации состоит из отделов, в каждом из которых имеется свой руководитель. Все отделы подчиняются генеральному директору.

При изучении строения организационной структуры на предприятии, берется за изучение одна производственная смена и иерархия начинается со сварщиков, аппаратчиков и лаборантов. Они непосредственно работают на производстве и подчиняются начальнику смены.

Начальник смены и технолог подчиняется начальнику отделения. Начальник отделения имеет 4 смены по 11 человек рабочих в каждой и в каждой смене по 1 технологу и по 1 начальнику смены. Начальник отделения в свою очередь подчиняется руководителю подразделения. В свою очередь начальник подразделения подчиняется генеральному директору.

Различием конфликта при производственном процессе от другого, заключается в масштабности финансовых потерь. Именно от этого, так немаловажна сочетаемость людей в смене, и соответствие ценностей данной микро группы. При несоблюдении интересов и мировоззрений может

случится конфликт такой силы, что выходом может послужить либо перевод в другую наиболее подходящую смену, либо увольнение.

Рабочие на производстве подвергаются стрессу наиболее чаще, чем коллеги, работающие в офисе. Это необходимо для работы в команде, и объясняется характерной чертой их труда. В результате напряжение может перерасти в нервно-психологическим перегрузкам и в конечном исходе к стрессу.

Для того, чтобы выполнять план организации, приносить прибыль компании и не создавать издержек в следствии конфликтов, которые могут возникнуть или возникли в организации, проводится анализ текущих конфликтных ситуаций и то, как сотрудники не вовлеченные в конфликт относятся к конфликтной ситуации.

## **2.2. Анализ финансово-экономических показателей ООО «Метадинеа»**

Относительные показатели финансовой устойчивости характеризуют степень зависимости предприятия от внешних инвесторов и кредиторов.

Владельцы предприятия заинтересованы в оптимизации собственного капитала и в минимизации заемных средств в общем объеме финансовых источников. Кредиторы оценивают финансовую устойчивость заемщика по величине собственного капитала и вероятности предотвращения банкротства.

Финансовая устойчивость представляет собой оценку стабильности финансового состояния компании, обеспечиваемая достаточной долей собственного капитала в общей сумме используемых ею финансовых средств.

На практике, этот вид анализа позволяет ответить на вопрос: насколько независим бизнес от внешних (заемных) источников финансирования. Таким образом, устойчивость организации в финансовом отношении можно оценить через систему показателей, характеризующих независимость по каждому элементу активов и по имуществу в целом.

На основании данных приложения 18 о бухгалтерском балансе, рассчитаем тип финансовой устойчивости в ООО «Метадинеа», данные отобразим в таблице 2.6.

**Таблица 2.6**

**Тип финансовой устойчивости ООО «Метадинеа»**

Показатели	2014 Тыс. руб.	2015 Тыс. руб.
Источники собственных средств	11 280 846	12 414 775
Внеоборотные активы	6 258 772	6 190 037
Наличие собственных оборотных средств (стр.1 – стр.2)	5 022 074	6 224 738
Долгосрочные кредиты и заемные средства (долгосрочные обязательства)	177 923	214 227
Наличие собственных и долгосрочных заемных источников средств для формирования запасов и затрат (стр. 3 + стр.4)	5 199 997	6 438 965

Краткосрочные кредиты и заемные средства (текущие обязательства)	463 852	285 077
Общая величина основных источников средств для формирования запасов (стр. 5 + стр. 6)	5 663 849	6 724 042
Общая величина запасов	5 663 849	6 724 042
Излишек (+), недостаток (-) собственных оборотных средств (стр. 3 – стр. 8)	-641 775	-499 304
Излишек (+), недостаток (-) собственных оборотных средств и долгосрочных	-463 852	-285 077

**Продолжение таблицы 2.6.**

заемных средств для формирования запасов (стр. 5 – стр.8)		
Излишек (+), недостаток (-) общей величины основных источников средств для формирования запасов (стр. 7 – стр. 8)	0	0
Тип финансовой устойчивости	Абсолютная финансовая устойчивость	Абсолютная финансовая устойчивость

Данные показывают, что предприятие финансово абсолютно устойчиво, т.к. наличие собственных средств, значительно превышают заемные средства, данная ситуация наблюдается как в 2014 году, так и в 2015 году.

Финансовая устойчивость предприятия характеризуется состоянием собственных и заемных средств и оценивается с помощью системы

финансовых коэффициентов. Информационной базой для их расчета являются статьи актива и пассива бухгалтерского баланса.

Анализ осуществляется путем расчета и сравнения отчетных показателей с базисными, а также изучения динамики их изменения за определенный период.

Базисными показателями могут быть:

- значения показателей за предыдущий период;
- значения показателей аналогичных фирм;
- среднеотраслевые значения показателей;
- значения показателей, рекомендуемые Минэкономторгом РФ.

Оценка финансовой устойчивости предприятия проводится с помощью достаточно большого количества финансовых коэффициентов.

На основании данных приложения 18 о бухгалтерском балансе, рассчитаем показатели финансовой устойчивости, и данные отразим в таблице

2.7.

**Таблица 2.7.**

**Показатели финансовой устойчивости ООО «Метадинеа»**

Показатели	Способ расчёта	2014	2015	Абсолютное отклонение,+,-
				2015 к 2014
Собственные оборотные средства, тыс. руб.	СОС= Источники собственных средств – внеоборотные активы	5 022 074	6 224 738	1 202 664



Коэффициент обеспечения собственными оборотными средствами	$K_o = \text{СОС} : \text{ОА}$ где, ОА – оборотные активы	0,89	0,93	0,04
Коэффициент финансовой независимости (автономии)	$K_{\text{фн}} = \text{СК} : \text{ВБ}$ Где ВБ-валюта баланса	0,95	0,96	0,01
Коэффициент финансовой напряженности	$K_{\text{ф.напр}} = \text{ЗК} : \text{ВБ}^3$ ВБ <sup>3</sup> -валюта баланса заемщика	0,05	0,04	-0,01
Коэффициент маневренности	$K_m = \text{СОС} : \text{СК}$ СОС-собственные оборотные средства	0,45	0,5	0,05
Коэффициент задолженности	$K_z = \text{ЗК} : \text{СК}$	0,4	0,6	0,2
Коэффициент самофинансирования	$K_{\text{сф}} = \text{СК} : \text{ЗК}$	17,6	24,9	7,3

Данные показывают, что собственные оборотные средства увеличились по сравнению 2015 и 2014 года на 1 202 664. Что уже говорит об устойчивом состоянии ООО «Метадинеа» на рынке. Далее был произведен расчёт коэффициентов. Коэффициент обеспечения собственными оборотными средствами, увеличился на 0,04, и составил 0,93 в 2015 году, а в 2014 году 0,89. Он показывает что предприятие имеет проведение независимой финансовой политики.

На основании данных полученных при подсчете коэффициента финансовой независимости в 2014 и 2015 годах, можно отметить, что предприятие укрепляет свою финансовую независимость от внешних источников, а в 2015 году этот показатель еще увеличился на 0,01.

На основании данных полученных при подсчете коэффициента напряженности, можно отметить, что к 2015 году произошло снижение коэффициента на 0,01, тем самым показывая, что предприятие приобретает большую финансовую независимость от внешних источников.

На основании данных полученных при подсчете коэффициента маневренности, можно отметить, что в 2015 году этот показатель возрос на 0,05, тем самым свидетельствуя о финансово более возможной маневренности.

На основании данных полученных при подсчете коэффициента самофинансирования, можно отметить что к 2015 году показатель возрос на 7,3, и составил 24,9 что говорит о полной покрытости собственными средствами заемных средств. А коэффициент задолженности в 2015 увеличился до 0,6 (на 0,2), по сравнению с 2014, говорит о том, что у предприятия небольшое количество заемных средств, которое полностью покрывается собственными

В целом предприятие показывает, что по сравнению с 2014 годом, в 2015 году все финансовые показатели благоприятно указывают, на наличие у ООО «Метадинеа» полной финансовой независимости, полного покрытия перед обязательствами, и наличие небольшой части заемных средств.

### **2.3. Анализ межличностного конфликта в ООО «Метадинеа»**

Существует прямая зависимость между психологической обстановкой в коллективе и в получении прибыли всего предприятия. Лишние эмоции, недоговоренность, стресс на работе влечет за собой невнимательность, рассеянность и нежелание к выполнению качественной работы. Поэтому очень важно мгновенно реагировать на существующие конфликты между сотрудниками, т.к. незаинтересованность в системе управления конфликтами может нести в себе крупные экономические затраты. При наличии определенных навыков все конфликты без исключения можно решать и устранять до закрепления в коллективе.

В феврале 2016 г. в одной из смен на производстве в ООО «Метадинеа» произошел конфликт между новым начальником смены и аппаратчиком (бывшим начальником смены). Его причиной послужило назначение нового начальника смены, перешедшего из аппаратчиков и фактически незнакомого со спецификой работы на руководящей должности. В тоже время в самом отделе уже существовал признанный неформальный лидер.

Подобным образом, в данном примере наблюдается конфликт между начальником и подчиненным, организованный на социально-психологических факторах, что в дальнейшем может привести к отклонению от выполнения задач поставленных руководителем, а это чревато появлением грубых и необратимых ошибок в процессе производства.

В целях устранения конфликта, и сохранения прибыли, а также соблюдения плана производства, без потерь, проведем анализ данного конфликта при помощи определенных опросов:

1. Опросник «Межличностные отношения»,
2. Методика «Выход из трудной жизненной ситуации»,

3. Тест «Самооценка конфликтности»,
4. Опросник К. Томаса «Выбор стратегии в конфликтной ситуации».

Опросник «Межличностные отношения» (приложение 2) необходим для оценки характерных способов взаимоотношения одного человека к группе людей.

В целях максимально быстрого разрешения конфликта было принято решение предложить пройти опрос, двум конфликтующим сторонам – начальнику смены и аппаратчику. При этом можно было заметить отличие в их реакции на данное предложение. Начальник смены без труда был согласен пройти все методики. Аппаратчик первоначально решительно отказался, но через некоторое время дал свое согласие.

Результатов ответов находятся в приложении 3, а обработку результатов отобразим в таблице 2.8. На основании данных приложения 2, можно рассмотреть расшифровку аббревиатур показателей

**Таблица**

**2.8. Результаты ответов по опросу «Межличностные отношения»**

Начальник смены						Аппаратчик					
Результаты показателей											
LE	AW	CW	LW	AE	CE	LE	AW	CW	LW	AE	CE
7	2	2	5	5	2	4	2	7	2	6	7

На основании ответов можно сделать следующую характеристику:

Начальник смены комфортно ощущает себя среди людей, всегда ищет общения, причем комфортно чувствует себя как в присутствии большого числа людей, так и малого.

В тоже время он редко пытается взять на себя ответственность: когда возникает возможность, он может переложить свои обязанности

руководителя на других людей. При этом начальник не осуществляет контроля над собой, каждый поступок отчитаться в своих действиях может породить резкую, временами неадекватную, реакцию.

В отношениях с окружающими людьми, начальник обладает склонностью устанавливать тесные чувственные взаимоотношения, но при этом крайне осмотрителен при предпочтении людей, с которыми он создает эти взаимоотношения.

Межличностные взаимоотношения аппаратчик основывает на свой круг людей, не стараясь особо выходить за него.

В отношении ответственности и контроля над своими поступками полную ответственность за деятельность отдела на себя, однако если уверен в поддержке коллектива, способен выступить в роли лидера.

Однако аппаратчик в наибольшей степени, чем начальник может быть подвержен контролю. Возможно, это связано с тем, что он свою трудовую деятельность работал в роли исполнителя, или начальника с малой частью ответственности.

Методика «Выход из трудных жизненных ситуаций» (приложение 4) позволяет обнаружить преобладающий у конкретного человека вариант решения актуальных проблем.

Результатов ответов находятся в приложении 5, а обработку результатов отобразим в таблице 2.9. (Баллы суммируются на основании ключа к ответам, расположенным в приложении 4)

**Таблица 2.9.**

**Результаты ответов по опросу «Выход из трудных жизненных ситуаций»**

Начальник смены	Аппаратчик
Результаты опроса	

18	11
----	----

На основании ответов можно сделать следующую характеристику:

Результат начальника смены в 18 баллов, говорит о том, что он не постоянно с достоинством выносит потрясения судьбы. В случае какихнибудь основательных неприятностей этот человек может сорваться, накричать на неподалеку находящегося человека, то есть оживленно выразить свою агрессию, недовольство.

Результат аппаратчика в 11 баллов говорит о том, что он свободно мирится с неприятностями, точно оценивая случившееся и оберегая душевное равновесие.

Тест «Самооценка конфликтности» (приложение 6) представляет умение общаться и находить общий язык с людьми, что является одной из наиболее существенных составляющих удачного бизнеса.

Результатов ответов находятся в приложении 7, а обработку результатов отобразим в таблице 2.10.

**Таблица 2.10.**

**Результаты ответов по опросу «Самооценка конфликтности»**

Начальник смены	Аппаратчик
Результаты опроса	
28	20

На основании ответов можно сделать следующую характеристику:

Результат в 28 баллов говорит о том, что начальник расположен идти на конфликты. Он настоятельно будет отстаивать свое мнение, невзирая на то, как это скажется на должностные или личностные отношения. Такое поведение порой не является разумным в процессе руководства коллективом и сможет породить антипатию у подчиненных. Однако умение

отстаивать свое мнение, а также умение отстаивать результативность осуществленной работы, изготовленной всем трудовым коллективом перед вышестоящим руководством, может привести к почтению со стороны подчиненных.

Результат опроса аппаратчика лежит в промежутке характеристики от 15 до 29 баллов, что и у начальника смены. То есть аппаратчику тоже характерны черты тяготения к конфликтам. Однако нужно заметить, что если у начальника сумма баллов равна 29, т.е. приближается к промежутку, характеризующему бесконфликтное поведение (этот интервал возникает с 30 баллов), то у аппаратчика сумма баллов равна 20, а следовательно движется к другой шкале, характеризующую весьма враждебное поведение человека в конфликтной ситуации (данная шкала начинается с 14 баллов).

То есть в конфликтной ситуации начальник смены может остановить развитие конфликта, если для этого есть доказанное компромиссное решение. И напротив, аппаратчик, находясь вовлеченным в конфликтную ситуацию, может быть наименее управляем в своих реакциях.

Методика К. приложения 8 позволяет установить, как будет вести себя человек в конфликтной ситуации, какие манеры поведения в конфликте он предпочтёт. Это имеет очень большое значение, так как к любому стилю поведения существуют определенные методы коррекции конфликта с целью его решения.

Результатов ответов находятся в приложении 9, а обработку результатов отобразим в таблице 2.11.

**Таблица 2.11.**

**Результаты ответов по методике К.Н.Томаса**

Начальник смены	Аппаратчик
Баллы в соответствии с манерами поведения в конфликте	

Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Приспособление	Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Приспособление
5	11	5	4	5	5	5	5	11	4

На основании ответов можно сделать следующую характеристику:

В конфликтной ситуации начальник старается занять позицию сотрудничества. Такая манера обычно связана с значительной степенью личной вовлеченности в конфликт или особым желанием соединить все старания с другими для решения межличностного конфликта. При таком подходе выигрывает каждая сторона. В тоже время совместно с манерой сотрудничества руководителю склонно применять такие стили как приспособление и компромисс. То есть в целом во время конфликта руководитель настроен на его решение.

По итогам ответов аппаратчика можно сделать вывод, что он занял позицию избегания от конфликта. Данный стиль, как правило, объединен с отсутствием желания участвовать в его разрешении или с отсутствием настойчивости. Важно – быть в стороне, соблюдать нейтралитет. Такое убеждение указывает либо о решении предоставить конфликту развиваться, либо о неприятии напряженности и беспорядка. Вернее всего, в поведении аппаратчика преобладает первый вариант – принести дальнейшее формирование конфликта.

В данном обстоятельстве именно начальнику нужно сделать первый шаг на встречу для разрешения конфликта. Это целиком и полностью присуще для его роли руководителя – не предоставить коллективу разделиться и уменьшить показатели работы, занимаясь внутренними проблемами, что может в дальнейшем повлечь снижение производства и невыполнение плана.



## **2.4. Исследование социально-психологического климата и уровня конфликтности в ООО «Метадинеа», анализ прочих возникающих конфликтов в ООО «Метадинеа»**

Для результативного разрешения конфликта не хватит располагать информацией только о характеристике субъектов конфликта. Нужно также определить, какое влияние данный конфликт оказывает на его непосредственные окружения, то есть на иных рабочих производства.

Провести анализ также очень необходимо, в связи с тем, что другие сотрудники не должны быть вовлечены в межличностный конфликт, во избежание крупного конфликта во всей смене, и в скором времени решить конфликт, а также последствия конфликта так чтобы это не сказалось на производственном процессе.

Для этого нужно провести оценку социально-психологического климата коллектива, а также установить общую величину конфликтности всего коллектива.

Социально-психологический климат – это преобладающий в группе или коллективе сравнительно неизменный психологический настрой его членов, выражающий во всех различных конфигурациях их деятельности. Социальнопсихологический климат назначает систему взаимоотношений членов коллектива друг к другу, к работе, к окружающим новшествам и к компании в общем на основании персональных, личностных ценностей.

Главное отличие социально-психологического климата в том, что он передает наиболее интегральную и динамичную характеристику психического состояния всех проявлений существования коллектива, так как собирает в себе в конечном результате взаимодействие всех факторов и компонентов внутри коллективной жизни: самочувствия и деятельности,

наставления и лидерства, и др. В основном влияние на состоянии климата отражают все успехи или, наоборот, ошибки коллектива в едином и его руководства в деталях. Каждое воздействие начальника или сотрудника коллектива, особенно влияние негативного нрава, прежде всего, влияет на состоянии моральнопсихологического климата, изменяет его. И напротив, любое позитивное управленческое решение, положительное совместное воздействие улучшает социально-психологический климат (рисунок 2.6)



**Рис. 2.6. Главные составляющие социально-психологического климата**

Главными составляющими социально-психологического климата в организации являются:

- дружелюбие – это взаимоотношение коллег друг к другу;
- согласие – это слаженность действий в работе всех членов коллектива; –увлеченность – это ощущение, появляющееся при выполнении своей работы, достижении установленных результатов;
- продуктивность – это индивидуальный вклад каждого сотрудника организации в развитие предприятия;
- теплота – это позитивные взаимоотношения среди всех членов коллектива;
- сотрудничество – это взаимоотношения членов коллектива между

собой;

–занимательность – это настроение при выполнении текущей работы;

–успешность – это итог работы, назначенных целей в организации, и отдельно любого члена коллектива.

Методика для определения социально-психологического климата в коллективе была описана и разработана В.И. Шкатуллой (приложение 11).

Для исследования была выбрана производственная смена, состоящая из 10 человек. Информация о сотрудниках отображается в таблице 2.11.

**Таблица 2.11.**

**Информация по категориям сотрудников, работающие в одной смене**

Должность	Возраст	Образование	Пол
Начальник смены	31	Высшее	м
Технолог	33	Высшее	м
Аппаратчик 1-го разряда	34	Среднепрофессиональное	м
Аппаратчик 3-го разряда	30	Высшее	м
Аппаратчик 3-го разряда	31	Среднепрофессиональное	м
Аппаратчик 6-го разряда	32	Высшее	м
Аппаратчик 6-го разряда	33	Высшее	м
Аппаратчик 6-го разряда	32	Высшее	м
Аппаратчик 6-го разряда	33	Среднепрофессиональное	м
Аппаратчик 6-го разряда	31	Высшее	м

Возрастной состав членов коллектива: от 30 до 35 лет.

Образование: среднее, среднее специальное и высшее  
Критерии оценки полученных результатов:

Наибольшим показателем каждого из составляющих социальнопсихологического климата коллектива выражает оценка 9 баллов, наименьшим показателем 1 балл.

Суммарный предельный показатель всех составляющих моральнопсихологического климата в организации составляет 90 баллов (100%), минимальный 10 баллов (9%).

Величина развития составляющих социально-психологического климата коллектива в относительном соотношении показывает:

- высокая величина от 70% до 100%;
- средняя величина от 40% до 69%; – низкая до 39%.

По общему составляющему величина их развития составляет:

- высокий от 70% до 100%; – средний от 40% до 69%;
- низкий до 39%.

Результаты исследования психологического климата в коллективе представлены в Приложении 12, а обработку результатов отобразим в таблице

2.12.

**Таблица 2.12.**

**Результаты ответов по методике В.И. Шкатуллиной**

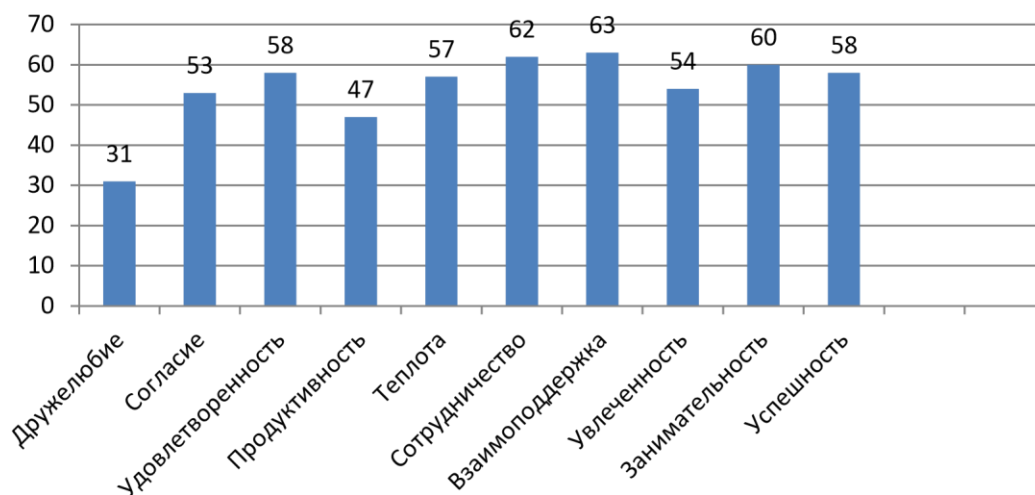
Название шкалы	Номер бланка ответа										Итого
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Дружелюбие	5	3	3	1	3	2	2	6	3	3	310

Согласие	7	6	7	2	4	6	4	7	5	5	530
Удовлетворение	4	5	6	2	2	5	3	5	4	4	580
Продуктивность	6	4	5	5	6	7	2	6	2	4	470
Теплота	8	6	6	3	5	6	5	7	4	7	570
Сотрудничество	8	6	6	2	7	7	6	7	5	8	620
Взаимоподдержка	8	7	7	4	4	7	7	5	6	8	630

Продолжение таблицы 2.12.

Увлеченность	6	3	5	7	5	6	5	6	6	5	540
Занимательность	7	6	7	6	3	6	6	8	5	6	600
Успешность	7	7	6	4	6	7	6	4	4	7	580

На основании данных таблицы 2.12. отобразим динамику исследования на рисунке 2.7. социально-психологического климата в процентном соотношении.



**Рис. 2.7. Результаты исследования социально-психологического климата в процентном соотношении**

Таким образом, заметна величина развития составляющих социальнопсихологического климата смены в процентном соотношении проявляется средним. Минимальное значение в коллективе обладает показатель дружелюбия – 31%, а максимальное – взаимоподдержка – 63 %.

Кроме знаний социально-психологического климата, нужно выяснить какую стратегию выберут сотрудники коллектива в случае конфликта. Информация о склонности любого члена коллектива к любому методу

решения конфликта во многом сможет установить, как и его благополучное разрешение, так и окончание.

Наиболее популярной методикой диагностики склонности лица к конфликтному поведению проявляет методика К. Томаса.

В своем подходе к исследованию конфликтных ситуаций К. Томас производил упор не только на решение конфликтов, а на профессиональное управление ими. В связи с этим, К. Томас полагает необходимым сосредоточить интерес на том, какие методы поведения в конфликтных ситуациях присущи для людей, какие из них являются наиболее действенными или деструктивными и как допустимо стимулировать плодотворное поведение

Для изображения образов поведения людей в конфликтных ситуациях К. Томас использует двухмерную модель регулирования конфликтов, главными измерениями в которой обнаруживают кооперация, связанная с заинтересованностью человека к увлечениям иных людей, втянутых в конфликт, и напористость, для которой свойственен упор на сохранении личных интересов. Соответственно этим двум главным измерениям К. Томас выделит вытекающие способы улаживания конфликтов: конкуренции (соревнования), приспособления, компромисс, избегание, сотрудничество.

В своем опроснике по раскрытию характерных форм поведения К. Томас изображает каждый из пяти перечисленных вероятных вариаций двенадцатью мнениями о поведении индивидуума в конфликтной ситуации. В разнообразных ситуациях они классифицированы в 30 пар, в каждой из которых респонденту будет предложено отдать предпочтение тому суждению, которое является наиболее характерным для выявления его поведения доказывать как о непринятии определенных норм, так и об избыточной строгости к себе.

Для исследования стратегии поведения, которые применяют сотрудники производственного участка, был использован тест изображения поведения К.

Томаса (Приложение 8).

На основании данных приложения 10, отобразим полученные результаты в таблице 2.13.

**Таблица 2.13.**

**Результаты диагностики по методике Томаса**

№	Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Приспособление
1.	0	5	8	8	9
2.	3	10	4	8	5

**Продолжение таблицы 2.13.**

3.	5	1	7	11	6
4.	4	6	6	10	4
5.	1	7	4	10	8
6.	2	6	9	9	10
7.	5	7	5	12	5
8.	5	1	9	10	5
9.	1	6	6	10	7
10.	2	4	8	11	5

В следствии было определено, что респонденты употребляют в своей деятельности почти все стратегии поведения. Но максимальное численность баллов у большинства респондентов (6 из 10) доводится на тактику избегания, ухода от конфликта, у двух респондентов превалирует тактика приспособления, и по одному тактика компромисса и сотрудничества. Наименьшее количество баллов набрала тактика соперничества (таблица 2.12.)

Метод диагностики самооценки мотивации похвалы применяет для оценки правдивости высказываний опрошенных. Чем значительнее итоговый показатель мотивация одобрения по шкале приобретают респонденты, тем больше у них готовность показать себя перед иными как совершенно надлежащего общественным нормам. Малые показатели смогут доказывать как о непринятии традиционных норм, так и об избыточной привередливости к себе.

В отношении с этим был проведен тест Д. Марлоу и Д. Крауна «Диагностики самооценки мотивации одобрения»(приложение 13). Результаты исследования ответов предоставлены в приложении 14, отобразим полученные данные в Таблице 2.14.

**Таблица 2.14.**

**Результаты диагностики по методике Марлоу и Крауна**

№	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Баллы	10	14	9	14	16	18	9	14	8	9

Итоги этого теста обнаружили, что у 5-ти рабочих значительные показатели (от 13 до 18 баллов), у одного (10 баллов), у 3-х человек (9 баллов), у 1-го (8 баллов).

Это свидетельствует о сравнительно большой потребности в одобрении у большинства опрошенных.

По результатам исследования производственной смены можно сказать, что значительная нужда в одобрении у членов предоставленного коллектива ведет к воспитанию у них избегательной тактики поведения в конфликтной ситуации. В свою очередь ведет к накоплению отрицательных чувств, взаимных отрицательных баллов, неспособности защитить свою точку зрения, что отображает на социально-психологическом климате коллектива, величина развития которого не превосходит средние



показатели. В связи с этим у сотрудников может появиться состояние стресса, что повлечет ухудшение качества работы и простоев. Такая ситуация в дальнейшем может повлечь за собой уменьшение прибыли. Низкие показатели говорят о низком уровне мотивации одобрения.

Стоит отметить, что в последнее время, в коллективе стали происходить конфликтные ситуации все чаще. Возникают они, как на профессиональном уровне, так и на межличностном. Также выделяются конфликты, возникающие на почве существующей оплаты труда

Рассмотрим шесть ситуаций и причины их появления, которые происходили в ООО «Метадинеа» в Таблице 2.15.

**Таблица 2.15.**

**Описание конфликтных ситуаций происходящих в организации**

Ситуация	Описание	Причина
1	Производственный процесс располагается в маленьком помещении, на каждого сотрудника не хватает компьютера. Деятельность сотрудников связана с постоянным ведением базы данных в компьютере, и нехватка рабочих мест ведёт к постоянным спорам. Условия труда приводят к недовольству людей.	1) Несоответствие санитарногигиеническим нормам. 2) Дефицит в обеспечении необходимыми средствами и оборудованием. 3) Низкая организация труда и трудового процесса в целом. 4) Нежелание руководства открыть глаза на существующие проблемы.
2	Некоторые сотрудники всегда опаздывают на работу на 15-20 минут, это никак не наказывается. Другие сотрудники очень этим не довольны. В связи с нестабильным экономическим положением в нашей стране и недавним экономическим кризисом, упали объёмы продаж. Это повлекло за собой ряд конфликтов.	В описанной ситуации, основная причина - низкий уровень трудовой дисциплины. Возможно, сотрудники делают это специально, аргументируя это тем, что руководство не относится к ним с уважением.

3	<p>Было принято решение о сокращении штата. Но кто именно будет сокращен, не говорилось, этот процесс длился около 4 месяцев. Работники находились в постоянном психологическом напряжении.</p>	<p>1) Самое большое влияние оказали внешние факторы, не зависящие от деятельности руководства (упадок экономики в России).  2) Но эту конфликтную ситуацию можно было сгладить или свести к минимуму, при своевременном реагировании и быстром принятии организационных решений. 3) В компании не нашлось профессионалов, которые могли бы предложить свежие решения для выхода из сложившейся ситуации.</p>
4	<p>Была пересмотрена система оплаты труда. В среднем она была понижена на 15%. Мотивация сотрудников резко снизилась, да и настроение тоже.</p>	<p>Следующие причины относятся сразу к нескольким возникшим конфликтным ситуациям:  1) Несовершенство системы оплаты труда и премирования.  2) Задержки в оплате труда.</p>

**Продолжение таблицы 2.15.**

5	<p>Начались задержки заработной платы. Сроки невыплаты достигали 2 месяцев. И заработной платой и начинают выяснять отношения с начальством.</p>	<p>3) Непонимание начальством последствий проводимой политики. К примеру, если бы руководитель вышел с обращением к сотрудникам о сложившейся ситуации, разъяснил причины, извинился и пообещал хоть что-нибудь, работники выполняли бы свои обязанности с другим настроением. Поскольку бы, знали, что о них помнят и делают всё для стабилизации положения.</p>
---	--	---

6	<p>С приходом нового сотрудника в организацию изменился микроклимат в коллективе. В человеческом плане новый работник не приятен всему коллективу, он очень груб по отношению к остальным, не считается с мнениями сотрудников и ставит себя выше всех работников. Стали часто возникать ссоры, да и общение с ним, в основном, проходит на повышенных тонах. Тем более что специалист, не особо проявляют себя с профессиональной точки зрения и поэтому недовольство коллектива становится ещё больше.</p>	<p>В данном случае на возникновение конфликта оказал влияние целый ряд факторов:</p> <p>1) Управленческие факторы - несовершенство организационной структуры предприятия. Большое количество руководящих должностей на небольшое количество персонала.</p> <p>2) Организационные факторы: - неконкретность заданий, даваемых подчинённым, что затрудняет выбор средств их выполнения, ведет к неуверенности в действиях и к промедлению; - отсутствие гласности. Все попытки сотрудников внести какие-либо предложения тут же пресекаются данными сотрудниками.</p> <p>3) Профессиональные факторы - несовершенство системы подбора и расстановки кадров. Возможно, при более тщательной системе подбора, эти сотрудники не получили бы место в нашей компании, у них были бы выявлены признаки конфликтной личности.</p>
---	--	---

Таким образом, исходя из первой ситуации присутствуют материальнотехнические, организационные, санитарно-гигиенические факторы. Во второй ситуации главным звеном в причине конфликта является крайне низкий уровень контроля за сотрудниками и метод дисциплины. В третьей ситуации причиной конфликтных ситуаций является, прежде всего, внешнее воздействие рынка на организацию. В четвертой и пятой ситуациях необходимо более плотное вмешательство руководства, для разъяснения обстоятельств об изменениях в оплате труда. В шестой ситуации идет значительная текучка персонала, в связи с этим, постоянно сменяются кадры, сменяется руководство, что несет в себе ряд изменений, новых норм и требований по отношению к подчиненным.

Мероприятия для максимального выхода из конфликтных ситуаций заключаются в качественном изучении характера сотрудников, прежде всего руководителям. Это необходимо для более действенного воздействия на каждого сотрудника, а также оценить необходимый уровень мотивации для более качественной работы. Положительной чертой будет являться, если появится большая открытость между сотрудниками и руководством. И своевременное признание ошибок, а также разъяснение всех обстоятельств, которые повлекли изменения оплаты труда, т.к. именно оплата труда является самой главной мотивационной оценкой в отношении сотрудника.

Кроме, конфликтов которые были вышеописаны, также случаются и микро-конфликты, на основании личностной неприязни определенных групп лиц. Данные конфликты не нуждаются в отдельном анализе, или рассмотрении, т.к. не оказывают на рабочий процесс никакого воздействия.

В целом в компании достаточно много факторов, которые приводят, и возможно, в будущем ещё приведут к конфликтам. И чтобы этого избежать, должна быть разработана система мер по предотвращению конфликтов.

## **Глава 3 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления конфликтами персонала в организации ООО «Метадинеа»**

### **3.1. Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления конфликтами между персоналом в организации**

Проведенный анализ персонала в ООО «Метадинеа» выявил следующие недостатки:

1. Отсутствие планирования трудовых ресурсов.
2. Проблемы в оплате труда
3. Организация по подбору кадров

Для того, чтобы устранить выявленные недостатки, предлагается изучение следующих пунктов:

1. Поиск будущих сотрудников в ООО «Метадинеа» необходимо начинать с настоящей оценки их наличия. Руководитель должен определить, какое количество сотрудников должны занимать каждую операцию, для выполнения поставленной цели.

2. Последующим этапом служит прогнозированию необходимого числа кадров, для выполнения поставленных целей, а также краткосрочных целей. Для этого руководством создается резерв из имеющихся сотрудников и когда необходимо выполнить краткосрочную цель, отбираются наиболее подходящие сотрудники.

Основным критерием в выборе кандидата является источник выбора персонала. Основная цель менеджера по персоналу – выбрать наиболее практичный источник, который может предоставить сотрудника

соответствующей квалификации и знаний. Источниками служат такие данные как:

- объявления опубликованные в СМИ;
- коммерческие агентства; -  
учебные заведения;
- тематические семинары;
- прежние сотрудники;
- случайные претенденты и иное.

Для максимально увеличения объема поставляемого товара и улучшать его качество, а также приносить компании наибольшую прибыль, отделом кадров стоит очень важная задача, которая заключается в качественном найме персонала, соответствующей категории и квалификации, а также навыков и умения. С поставленной целью, было предложено открыть вакансию и принять на работу, специалиста с высшим образованием менеджера, для более углубленной работы с персоналом и кадрами

К рабочим местам можно будет предъявлять систему требований в группах параметров, приведенных в таблице 3.1.

**Таблица 3.1**

**Требования, предъявляемые к персоналу**

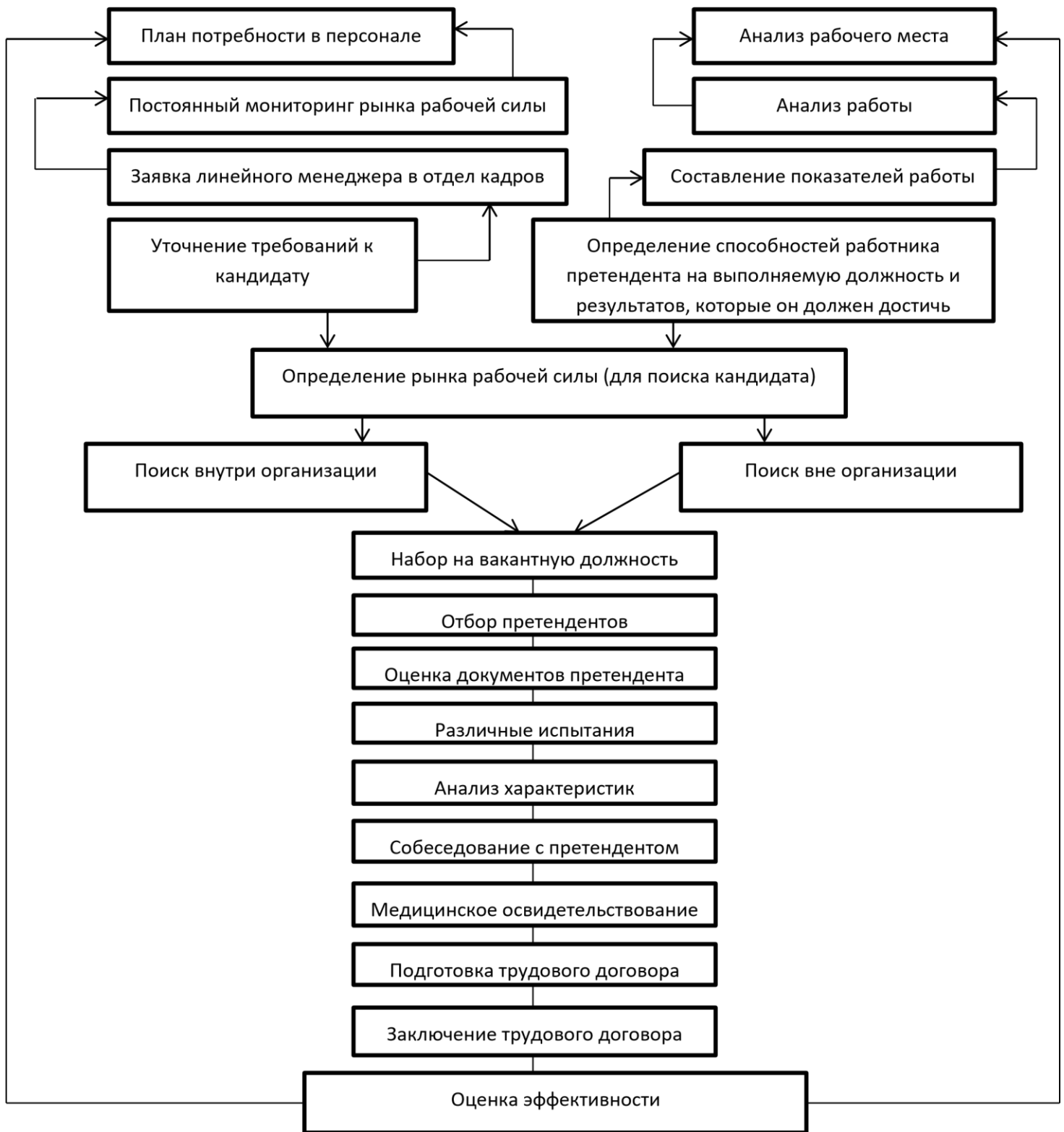
Группа параметров	Содержание параметров
Способности	Уровень полученного образования: Необходимые знания (основные и дополнительные); практические навыки в определенной сфере профессиональной деятельности; опыт работы в определенных должностях; навыки сотрудничества и взаимопомощи

Свойства	Личностные качества, необходимые для определенного вида деятельности; способность к восприятию профессиональных нагрузок; способность к концентрации памяти, внимания, усилий и т.п.
Мотивационные установки	Сфера профессиональных интересов; стремление к самовыражению и самореализации; способность к обучаемости; заинтересованность в работе на определенной должности, ясность профессиональных перспектив.

Рассматриваемая группа параметров, должна отражаться характером трудовой деятельности на определенном рабочем месте. В тоже время рабочее место должно определять те требования, которые предъявляются к вакансии.

Предъявляемые качества к рабочим местам требуют отражение состояния в текущем времени, а также в прогнозе на будущее.

На рисунке 3.1. подробно представлена схема критерий отбора персонала.



**Рис. 3.1. Схема критерий отбора персонала**

Анализируя требования к месту работы, необходимо учитывать цели и задачи трудовой деятельности в организации, а также связь конкретного рабочего места с иными компонентами структуры организации. Кроме



предъявляемых требований к текущему рабочему месту, также заинтересовано рассматривается квалификация сотрудников, которая выражается в критериях при отборе кандидата на должность. При наличии совпадения всех необходимых критериев, требований и качеств, нужно проводить мероприятия по дальнейшему развитию сотрудника.

Изучение требований к вакантным местам, основное решение отделом кадров должно основываться на определенных регламентах:

1. Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов;
2. Тарифно-квалификационные характеристики общеотраслевых вакансий работников и общеотраслевых профессий рабочих.
3. Мнение менеджера контроля управления персоналом или сотрудника отдела кадров к вакансии должны находить решения в поиске во внутриорганизационных регламентирующих документах:
4. Описание процесса работы или должности (должностная инструкция), включающее в себя организационный статус должности, профессиональные обязанности, права, взаимосвязи должности или рабочего места;
5. Спецификация работы, отражающая личные характеристики, которые требуются для работы;
6. Квалификационная карта, включающая данные об общем и специальном образовании, навыках работы, квалификации
7. Карта компетенции (описание идеального сотрудника), данные о личностных характеристиках, способностях к выполнению тех или иных функций, типы поведения и социальных ролей и т.п.

Для устранения ошибок, которые ведут к выявленным недостаткам, предлагается ввести для рабочих организации ООО «Метадинеа» анкету «Качество трудовой жизни» Приложение 15.

При помощи данной анкеты, директора и руководители ООО «Метадинеа» смогут всегда получать информацию об удовлетворенности сотрудников в привычных для них условиях труда.

Руководство компании вкладывает большое количество усилий, для того чтобы каждый сотрудник ощущал себя нужным для своей организации. Руководители поддерживают мотивацию и стимулируют каждого сотрудника, но для более качественной работы, следует рассмотреть особо важные аспекты:

1. Материальное стимулирование. Оплата труда осуществляется на основании объединения вклада конкретного работника, уравнение коэффициентов при выплате премий, производить учет не одного оклада, а общую сумму оклада и премии, в целях стимулирования общей части заработка. Ввести беспристрастный метод при мотивации сотрудников за условия труда и за работу повышенной квалификации или должности;

2. Вовлечение персонала в процесс управления. Проводить итоги о проделанной работе с отчетами, за текущий период, привлекать рабочих для организации мероприятий по самосовершенствованию, формировать и ставить задачи и цели для всех отделов, внедрять опросы мнения каждого сотрудника начиная с дел организации и заканчивая условиями труда на предприятии;

3. Совершенствование качества рабочей силы. Разработка и внедрение организационную систему резерва на всем уровне, а также ввести систему обучения персонала при найме в организацию;

4. Совершенствование организации труда. Улучшить организацию рабочего места на каждом уровне в организации, достигать поставленных целей, путем сплоченности всего коллектива для их исполнений, возможность расширения профессиональных функций, которые выполняются одним сотрудником, при возможности предоставлять рабочему такую функцию, которая даст возможность для самосовершенствования и ответственности, повысить культурную сферу сотрудников, путем обучения правилам делового этикета;

5. Нематериальное стимулирование. Предоставлять право голоса при решении сложившейся проблемы, развивать сотрудничество руководства и подчиненных, создать атмосферу взаимного доверия и профессиональной гордости за свою работу.

К одному из способов нематериальной мотивации сотрудников относится оценка профессионализма сотрудника и проведение аттестация, в целях которой осуществится отбор работников для дальнейшего профессионального и финансового роста.

Целью аттестации является, прежде всего, для предприятия очень выгодным методом проведения оценки, и не требует крупных материальных затрат. Главным предназначением определяется отдача сотрудника в целях создания резерва руководителем, для возможности дальнейшего повышения.

Полномочия для проведения аттестации делятся среди линейных руководителей (менеджерами) и сотрудниками кадровой службы. Подробная информация по распределению проведения аттестации отображается в таблице 3.2.

**Таблица 3.2.**

### Функции по проведению аттестации персонала ООО «Метадинеа»

Линейные руководители	Кадровые службы
Консультации по выделению существенных параметров оценки	Разработка общих принципов оценки и нормативных методических материалов
Участие в аттестационных процедурах в качестве экспертов	Организация аттестационных процедур и контроль за их реализацией
Участие в работе аттестационных комиссий	Обработка и анализ данных, а так же хранение и использование кадровой информации

Таким образом, в осуществлении процедуры аттестации участия принимают и сотрудники отдела кадров и руководство линейного отдела. Рассмотрение руководителем вышестоящей на один-два уровень, выставляет оценки, и учитывает при этом реакцию работника, а также делает перепроверку и утверждает результат.

Анализ результатов аттестации позволяет произвести:

1. Оценку труда:

- Определить сотрудников, которые не подходят под стандарты труда;
- Определить сотрудников, которые подходят под стандарты труда; -
- Определить сотрудников, которые значительно превышают стандарты труда.

2. Оценку персонала:

- Проводит уровень развития профессионально важных качеств;
- Сопоставляет индивидуальные результаты со стандартными требованиями работы;
- Выявить сотрудников с отклоняющимися от стандартов качествами;

3. Оценить перспективу эффективной деятельности;

4. Дать оценку росту.

Для совершенствования системы стимулирования персонала предприятия, нужно осуществить его переподготовку и обучение. Данный метод позволяет улучшать качественный состав персонала организации, увеличить его производства, и в дополнение внедрить новые технологии при производстве смол.

В целях осуществления мероприятия по аттестации, необходимо провести курсы производственного обучения, воспользоваться помощью работников имеющую большую базу знаний и квалификацию для обучения сотрудников с наиболее низкой квалификацией, а также возможность заключения договоров с ВУЗом о возможном приеме на работу студентов и о пополнении кадрового состава новыми работниками.

### **3.2.Эффективность предлагаемых мероприятий по улучшению эффективности внутрифирменного обучения и повышения квалификации персонала в ООО «Метадинеа»**

Оценить работу службы в отрасли управления персоналом, значит достоверно организованный процесс, соизмерить с затратами и результатами, которые связаны с родом деятельности кадровой службы, а также на сравнение полученных данных с итогами данных организации в прошлом.

На ООО «Метадинеа» осуществляется изучение анализа эффективности обучения и развития сотрудников. Анализ осуществляется по определенным показателям:

- профессиональный рост персонала;

- уровень взаимозаменяемости персонала;
- движение персонала;
- влияние квалификации персонала на качество производимой продукции;
- способность персонала работать самостоятельно и эффективно;
- отсутствие замечаний, ошибок и недочетов в работе и др.

Окончательный результат проведенного анализа результативности и воспитания персонала отображается в отчете по итогам года. Проводится данный анализ группой ответственных лиц за обучение, для обучения сотрудников. Для получения данных используется метод анкетирования:

- сразу после окончания обучения сотруднику выдается анкета (приложение 16),
- через 2-3 месяца после окончания обучения сотруднику выдается анкета руководителя (приложение 17). Данные анкетирования формируются в виде отчета.

В процессе обучения преподаватель, может оценить знания материала, путем проведения опроса. Проводится это с целью увеличения эффективного процесса изучения материала.

По данным результата опроса и обучения персонала разрабатываются корректирующие действия, которые направляются на увеличение эффективности, модернизацию организации и проведения учебного процесса:

- информация становится актуальной, после внесения необходимых изменений в процессе работы;
- изучаются и выводятся новые методы обучения;

- совершенствуется организация в проведении учебного процесса; - планируется методическая работа с преподавателями.

Определение издержек является обязательной деятельностью в управлении персоналом и необходима для осуществления кадровой политики предприятия. Так же стоит учесть расходы на обучение, пополнение и содержание сотрудников.

Показателями экономической эффективности являются:

- 1) соотношение издержек, необходимых для снабжения организации квалифицированной рабочей силой необходимого количества и качества, а также заработанных итогов деятельности;
- 2) расходы на отдельные направления и программы деятельности кадровых служб при расчете на одного рабочего;
- 3) эффект влияния некоторых кадровых служб в расчете на одного работника.

Оценивая эффективность управления, используются показатели экономического управления. Рассчитывается как отношение экономических показателей (прибыль, валовая продукция) к затратам на деятельность аппарата правления организации.

Проведем анализ изучив состояние и результативность структуры управления анализируемого на примере ООО «Метадинеа» до введения предложенных мер совершенствования и после внедрения. Проведем оценку по следующим показателям, определенным для действующей структуры управления и отразим данные в таблице 3.3.

**Таблица 3.3.**

**Показатели эффективности управления ООО «Метадинеа»**

Показатель	Расчет	До внедрения	После внедрения

		2013 г.	2014 г.	2015г.
1. Сумма балансовой прибыли, приходящейся на одного работника, тыс. р.	$K_{бп} = Пб / Чау$ Пб - балансовая прибыль; Чау - численность	38,9	45,5	148,6
2. Сумма чистой прибыли, приходящейся на одного работника, тыс. р.	$K_{чп} = Пч / Чау$ Пч - чистая прибыль	32,7	40,6	142,8
3. Коэффициент насыщенности, определяемый отношением стоимости продукции к численности работников, тыс. р.	$K_{фо} = Ст / Чау$ Ст - стоимость продукции, услуг	478,1	456,7	1024,2
4. Удельный вес работников аппарата управления в общей численности промышленнопроизводственного персонала	$K_{ч} = Чау / Чппп$ Чппп - численность промышленнопроизводственного персонала	12,4	13,9	14,3
5. Удельный вес затрат на управление в себестоимости продукции	$K_{з} = Сау / Сс$ Сау - сумма затрат на управление, Сс - затраты на производство и реализацию продукции	3,1	5,6	5,5
6. Удельный вес заработной платы работников в себестоимости продукции	$K_{1зп} = Фзпау / Сс$ Фзпау - фонд заработной платы работников аппарата управления	2,8	2,5	2,6
7. Удельный вес заработной платы работников в общем объеме зарплаты промышленно-производ. персонала	$K_{2зп} = Фзпау / Фзп$	26,2	27,3	27,0

Рассматривая данные эффективности управления организацией, необходимо отметить следующие данные. Основной показатель эффективности структуры управления имеют тенденцию к росту в 2015 г. по сравнению с 2013- 2014 годом., и составляет 148,6 тыс.руб.



(соответственно 38,9тыс.руб-45,5 тыс.руб.) т.е. наблюдаем улучшение показателей эффективности структуры управления предприятием.

Результативность функционирования комплексной системы управления ООО «Метадинеа» должна проводиться на данных оценки конкурентоспособности изготавливаемой продукции, за которую несет ответственность экономическая система управления персоналом; конкурентоспособности организации, обеспечиваемой организационной системой управления персоналом; конкурентоспособности рабочей силы персонала, достигаемой в ходе функционирования социальной системы управления персоналом.

Проанализированная методика оценки работы комплексной системы управления персоналом разрешают применять ее как один из механизмов нынешнего менеджмента.

### **3.3. Разработка плана привлечения и отбора персонала**

Для скоординированной работы службы по персоналу с другими подразделениями организации следует разработать следующий план привлечения и отбора персонала:

1. Определение соотношения внутреннего и внешнего набора персонала;
2. Установление системы стимулирования:
  - а) по определению содержания работ;
  - б) по определению условий труда на каждом рабочем месте;
  - в) установление размера оплаты труда в соответствии с его участием в трудовой деятельности;
3. Разработка альтернативных вариантов привлечения персонала;

4. Выбор рынка труда;
5. Определение канала привлечения труда;
6. Адаптация работника на рабочем месте;

Данный план является оптимальным для процесса формирования персонала фирмы, т.к. процессу отбора предшествует тщательная подготовка (выбор формы, места набора, системы стимулов) и новый работник, вошедший в коллектив постепенно адаптируется на рабочем месте. Процесс отбора должен обеспечить организацию наилучшими кандидатами для занятия имеющихся вакансий. Для предприятия крайне важно планировать процесс отбора и готовиться к его проведению.

Существует два вида планирования персонала:

1. Стратегическое планирование, определяющее общую потребность в персонале, исходя из стратегических перспектив развития организации;
2. Оперативное планирование - планирование по конкретным вакантным местам и на достаточно короткий срок.

При планировании трудовых ресурсов необходимо анализировать следующие результаты деятельности предприятия:

1. Результаты коммерческой деятельности;
2. Уровень квалификации персонала;
3. Уровень профессионального опыта;
4. Уровень здоровья работника - физического и психологического;
5. Уровень мотивированности работника.

В целом получается, что планирование персонала неразрывно связано с общей системой планирования организацией и напрямую зависит от него.

Также необходимо учитывать отток персонала, основываясь на учете известных причин: уход на пенсию, инвалидность, увольнение по собственному желанию, переход на обучение, призыв в армию, уход в отпуск по беременности и т.д. Все эти моменты должны учитываться при планировании персонала, наборе и отборе.

Кадровое планирование должно выступать основной частью общего планирования деятельности организации. Оно представляет собой процесс обеспечения организации необходимым персоналом на определенные должности в конкретные временные рамки.

Кадровое планирование состоит из планирования:

- . Потребности в персонале;
- . Оптимального состава персонала;
- . Развития персонала;
- . Использования персонала;
- . Сохранения и перемещения персонала;
- . Набора персонала;
- . Затрат на персонал;
- . Обучения персонала.

При кадровом планировании рекомендуется осуществлять следующие действия:

- . Определять факторы, влияющие на потребность в персонале; .
- Проводить анализ наличия необходимого в организации персонала;
- . Определять количественную потребность в персонале; .
- Определять качественную потребность в персонале.

При планировании трудовых ресурсов необходимо:

. Оценивать уже имеющиеся трудовые ресурсы. Сама оценка уже имеющихся трудовых ресурсов включает в себя регистрацию профессиональных знаний с указанием количества работников, которые ими обладают;

. Оценивать потребность в кадрах на будущее;

. Разрабатывать проекты удовлетворения потребности в кадрах в будущем.

## Заключение

В выпускной квалификационной работе было проведено исследование системы управления персоналом в организации ООО «Метадинеа». Было представлено, что для данной организации большее значение приобретает наиболее полноценное использование человеческих ресурсов компании. Связано это с теми проблемами, с которыми сталкиваются руководители многих предприятий. Ниже приведен неполный список наиболее актуальных проблем:

- уход в другую организацию квалифицированных работников;
- низкая исполнительская и трудовая дисциплина персонала;
- недостаточная квалификация персонала, работающего в организации, недостаточный уровень квалификации отдельных руководителей;
- не благоприятный морально-психологический климат;
- низкий уровень мотивации работников, недостаточная инициативность работников при решении производственных проблем.

Эти и некоторые иные вопросы ставят перед руководителями вопрос об улучшении системы управления персоналом.

Было представлено, что планирование человеческих ресурсов непринужденно объединено с реализацией поставленной цели в организации. Тем не менее, большое число руководителей, уделяет повышенный интерес оценке потребностей фирмы в ресурсах, оборудовании и полагает планирование человеческих ресурсов задачей, по

крайней мере, не основной. Непременно забывая о том, что все процессы на предприятии реализовываются людьми, такие начальники обречены на стабильное обнаружение и исправление ложных проблем и воздействий персонала.

Работа с кадрами в организации ООО «Метадинеа» осуществляется следующим образом. Во-первых, выбор рабочей силы на рынке труда среди тех, кто уже имеет определенную квалификацию и опыт работы. Все кадровые вопросы о зачислении на работу окончательно решает начальник отдела по персоналу при личном собеседовании.

Для того чтобы все задачи, поставленные перед организацией были достигнуты, недостаточно только набора квалифицированных кадров. Необходимо так организовать труд, чтобы каждый работник прилагал максимум усилий для выполнения поставленных задач, независимо от своих личных проблем. Для этого необходимо разработать систему экономического стимулирования, что опять же входит в компетенцию кадровой службы.

В исследовании сравнивалась характеристика пары сотрудников, которые образовали конфликт – начальник отдела и аппаратчик. На основании полученных в ходе анализа данных был получен ответ, о том, что начальник обладает неконфликтным характером, и в своих домыслах он не использует слежавшуюся ситуацию. Аппаратчик же более склонен к конфликтам, а между тем как вариант необходимо провести профилактическую работу в отношении обеих сторон, для устранения существующего конфликта.

Следовательно, для такой большой фирмы, как ООО «Метадинеа» в целях усовершенствования эффективности ее деятельности необходимо расширить службу управления персоналом и четко установить ее задачи и

полномочия в связи с ожидаемыми реалиями хозяйственной деятельности предприятия, а также разработать систему оценки персонала, внедрить программу работы с кадровым резервом.

Для того чтобы все задачи, назначенные перед организацией были достигнуты, недостаточно только набора квалифицированных кадров.

Необходимо так образовать труд, чтобы каждый сотрудник применял максимум стараний для выполнения поставленных задач, независимо от своих личных проблем.

Согласно анализу эффективности и качества управления персоналом, кадровая политика на предприятии нуждается в совершенствовании.

В рамках рекомендательной главы были разработаны мероприятия по улучшению системы управления персоналом, а именно: было предложено нанять специалиста с образованием менеджера для внутренней и внешней организации работы с персоналом, установить определенную систему требований, предъявляемых к рабочим, применить такой способ нематериальной мотивации как аттестация, для выявления резервов повышения уровня отдачи работника. Во второй части рекомендательной главы был разработан план по привлечению и отбору персонала.

## Список использованных источников

1. "Конституция Российской Федерации" (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ)
2. "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 03.07.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017)
3. Андреев, В.И. Конфликтология: искусство спора, ведения переговоров, разрешения конфликтов/ В.И. Андреев. – М., 2014. – 172 с.
4. Анцупов, А.Я. Конфликтология/ А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. – М.: ЮНИТИ, 2015. – 552 с.
5. Бабосов, Е.М. Конфликтология: Учеб. пособие/ Е.М. Бабосов. – Минск: Тетраси-стемс, 2016. – 464 с.
6. Большаков, А.Г. Конфликтология организаций/ А.Г. Большаков, М.Ю. Несмелова. – М.: МЗ Пресс, 2014. – 182 с.
7. Большаков, К. Тренируй и властвуй / /Коммерсант Деньги. – 2015. - №36. – С. 79–85.
8. Васильев, Н.Н. Тренинг преодоления конфликтов/ Н.Н. Васильев. – СПб., 2015. – 78 с.
9. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе/ В.Р. Веснин. – М., 2016. – 532 с.
10. Вишнякова, Н.Ф. Конфликтология/ Н.Ф. Вишнякова. – Минск: Университетское, 2015. – 246 с.
11. Глухенькая, Н.М. Исследование систем управления персоналом организации/ Н.М. Глухенькая. – Прага:, 2014 – 96с.



12. Гришина, Н.В. Психология конфликта/ Н.В. Гришина. – СПб: Питер, 2014. – 464 с.

13. Громова, О.Н. Конфликтология: курс лекций/ О.Н. Громова. – М.:

ЭКМОС, 2016. – 319 с.

14. Гурней Б. Введение в науку. Пер. с фран М., 2014. – 12с.

15. Дмитриев, А.В. Конфликтология/ А.В. Дмитриев. – М.: Гардарики, 2015. – 318 с.

16. Емельянов, С.М. Практикум по конфликтологии/ С.М. Емельянов. – СПб.: Питер, 2015. – 360 с.

17. Заборня, Д. Тренинги: реальное обучение или негативные последствия // Служба кадров. – 2016. – №2. – С. 91–93.

18. Завалишин К.Э. Управление человеческими ресурсами/ К.Э. Дмитриев. – М.: Ритмик, 2014 – 45с.

19. Зеркин, Д.П. Основы конфликтологии: курс лекций/ Д.П. Зеркин. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2016. – 480 с.

20. Ищенко, Е. Мы работаем с людьми, а не с персоналом // Наше досье. – 2015. – №3. – С. 2.

21. Канатаев, Ю.А. Психология конфликта/ Ю.А. Канатаев. – М.:

ВАХЗ, 2015. – 79 с.

22. Кибанов, А.Я. Конфликтология: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 302 с.

23. Попов, Б. Психологическая подготовка руководителя // Кадры предприятия. – 2014. – №2. – С. 13.

### Тест Ассингера

Тест позволяет определить, достаточно ли человек корректен в отношении с окружающими и легко ли общаться с ним. Для большей объективности ответов можно провести взаимооценку, когда коллеги отвечают на вопросы друг за друга. Это поможет понять, насколько верна их самооценка. Необходимо подчеркнуть выбранный ответ.

1. Склонны ли вы искать пути к примирению после очередного служебного конфликта?
  1. Всегда.
  2. Иногда.
  3. Никогда.
2. Как вы ведете себя в критической ситуации?
  1. Внутренне кипите.
  2. Сохраняете полное спокойствие.
  3. Теряете самообладание.
3. Каким считают вас коллеги?
  1. Самоуверенным и завистливым.
  2. Дружелюбным.
  3. Спокойным и независтливым.
4. Как вы отреагируете, если вам предложат ответственную должность?
  1. Примите ее с некоторыми опасениями.
  2. Согласитесь без колебаний.
  3. Откажетесь от нее ради собственного спокойствия.
5. Как вы будете себя вести, если кто то из коллег без разрешения возьмет с вашего стола бумагу?
  1. Выдадите ему по первое число.
  2. Заставите вернуть.
  3. Спросите, не нужно ли ему еще чего-нибудь.

## Продолжение приложения 1

6. Какими словами вы встретите мужа (жену), если он (она) вернулся(лась) с работы позже обычного?
1. Что это тебя так задержало?
  2. Где ты торчишь допоздна?
  3. Я уже начал(а) волноваться.
7. Как вы ведете себя за рулем автомобиля?
1. Стараетесь обогнать машину, которая показала вам хвост?
  2. Вам все равно, сколько машин вас обошло.
  3. Помчитесь с такой скоростью, чтобы никто не догнал вас.
8. Какими вы считаете свои взгляды на жизнь?
1. Сбалансированными.
  2. Легкомысленными.
  3. Крайне жесткими.
9. Что вы предпринимаете, если не все удастся?
1. Пытаетесь свалить вину на другого.
  2. Смиряетесь.
  3. Становитесь впредь осторожнее.
10. Как вы отреагируете на фельетон о случаях распущенности среди современной молодежи?
1. Пора бы уже запретить им такие развлечения.
  2. Надо создать им возможность организованно и культурно отдыхать.
  3. И чего мы столько с ними возимся?
11. Что вы ощущаете, если место, которое вы хотели занять, досталось другому?
1. И зачем я только на это нервы тратил?
  2. Видно, его физиономия шефу приятнее.
  3. Может быть, мне это удастся в другой раз.
12. Как вы смотрите страшный фильм?
1. Бойтесь.

## Продолжение приложения 1

2. Скучаете.
  3. Получаете искреннее удовольствие.
13. Если из-за дорожной пробки вы опаздываете на важное совещание?
1. Будете нервничать во время заседания.
  2. Попытаетесь вызвать снисходительность партнеров.
  3. Огорчитесь.
14. Как вы относитесь к своим спортивным успехам?
1. Обязательно стараетесь выиграть.
  2. Цените удовольствие почувствовать себя вновь молодым.
  3. Очень сердитесь, если не везет.
15. Как вы поступите, если вас плохо обслужили в ресторане?
1. Стерпите, избегая скандала.
  2. Вызовите метрдотеля и сделаете ему замечание.
  3. Отправитесь с жалобой к директору ресторана.
16. Как вы себя поведете, если вашего ребенка обидели в школе?
1. Поговорите с учителем.
  2. Устроите скандал родителям малолетнего преступника.
  3. Посоветуете ребенку дать сдачи.
17. Какой, по вашему, вы человек?
1. Средний.
  2. Самоуверенный.
  3. Пробивной.
18. Что вы ответите подчиненному, с которым столкнулись в дверях  
режидения, если он начал извиняться перед вами?
1. Простите, это моя вина.
  2. Ничего, пустяки.
  3. А повнимательней вы быть не можете?
19. Как вы отреагируете на статью в газете о случаях хулиганства среди  
одежи?
1. Когда же, наконец, будут приняты конкретные меры?

## Продолжение приложения 1

2. Надо бы ввести телесные наказания.
  3. Нельзя все валить на молодежь, виноваты и воспитатели.
20. Представьте, что вам предстоит заново родиться, но уже животным.

Какое животное вы предпочтете?

1. Тигра или леопарда.
2. Домашнюю кошку.
3. Медведя.

Теперь внимательно просмотрите подчеркнутые ответы. Суммируйте номера ответов.

Результаты тестирования:

- 45 и более очков. Вы излишне агрессивны и при этом нередко бываете неуравновешенным и жестоким по отношению к другим. Вы надеетесь добраться до управленческих верхов, рассчитывая на собственные методы, добиться успеха, жертвуя интересами окружающих. Поэтому вас не удивляет неприязнь сослуживцев, но при малейшей возможности вы стараетесь их за это наказать.

- 36 – 44 очка. Вы умеренно агрессивны, но вполне успешно идете по жизни, поскольку в вас достаточно здорового честолюбия и самоуверенности.

- 35 и менее очков. Вы чрезмерно миролюбивы, что обусловлено недостаточной уверенностью в собственных силах и возможностях. Это отнюдь не значит, что вы, как травинка, гнетесь под любым ветерком. И все же больше решительности вам не помешает!

Если по 7 и более вопросам вы набрали по 3 очка и менее чем по 7 вопросам – по 1 очку, то взрывы вашей агрессивности носят скорее разрушительный, чем конструктивный характер. Вы склонны к непродуманным поступкам и ожесточенным дискуссиям. Вы относитесь к людям пренебрежительно и своим поведением провоцируете конфликтные ситуации, которых вполне могли бы избежать.

## Продолжение приложения 1

Если же по 7 и более вопросам вы получили по 1 очку, и менее чем по 7 вопросам – по 3 очка, то вы чрезмерно замкнуты. Это не значит, что вам не присущи вспышки агрессивности, но вы подавляете их уж слишком тщательно.

