



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

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:

94,38 % авторского текста

Работа рекомендована, / не рекомендована
к защите

«10» 06 2024 г.

И.о.Зав. кафедрой Э.У.И.П.

[Signature]
Корнеев Д.Н.

Выполнил(а):

Студент(ка) группы ЗФ-509-114-5-1Мсс
Колесов Дмитрий Алексеевич

Научный руководитель:

кандидат педагогических наук, доцент
кафедры Э,УиП

Изюмникова Снежана Андреевна

Челябинск, 2024г

ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМИ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. Анализ организационной характеристики и системы управления трудовыми конфликтами ООО «Уралпромтехника»

Общество с ограниченной ответственностью «Уралпромтехника» — завод с современным оборудованием и передовыми технологиями. Расположен по адресу: Челябинская область, г. Миасс, ш. Тургоякское, 8. Основным видом деятельности является «Производство автомобилей специального назначения».

Завод представляет собой крупный машиностроительный комплекс с законченным производственным циклом от заготовки до выпуска готовой продукции.

Помимо производства спецтехники, является дилером российских автогигантов, занимаемся комплексным сервисным обслуживанием и снабжением сертифицированными запчастями.

Собственная производственная база завода «Уралпромтехника» включает в себя: механо-заготовительный участок, сварочный участок, сборочный участок, две окрасочные камеры, склад запчастей и комплектующих.

Миссия ООО «Уралпромтехника»: «Мы работаем там, где другим не под силу».

Главной целью деятельности ООО «Уралпромтехника» состоит в завоевании рынка услуг и в развитии своего бизнеса в целом.

С позиции коммерческой деятельности, ООО «Уралпромтехника» имеет отличные результаты своей деятельности.

Стратегическое планирование на предприятии: разработка стратегических решений в виде прогнозов, проектов, программ.

Тип стратегии на предприятии ориентирован на стоимость, обслуживание, и на поток продукции.

Тактическое планирование в логистических системах предприятия ориентировано на внутренние и внешние факторы, которые влияют на деятельность предприятия.

Стратегическое планирование, рассматриваемое как процесс практической деятельности соответствующих субъектов управления, имеет свое содержание, охватывающее его сущность, проявление сущности и процедуры разработки стратегических прогнозов, проектов стратегических программ и планов. При любом подходе менеджера к стратегии и стратегическому планированию менеджер под объектом планирования понимает внешнюю среду и основные цели, которые свойственны любой организации.

Ключевыми компонентами стратегического планирования являются цели и указания для принятия решений. Важно помнить, что первостепенной целью организации является осуществление ее миссии. Стратегическое планирование начинается с установления руководством общих стратегических задач.

Цель стратегического планирования - внедрять и развивать новые или эффективно корректировать традиционные направления деятельности организации, новые услуги или их модификации таким образом, чтобы все это вело к увеличению доходности.

Принципы предприятия:

- Производство укомплектовано высокотехнологичным современным оборудованием.
- Автоматизация процессов позволяет повысить точность, скорость и качество на всех этапах производства.
- Технический контроль качества — неотъемлемый этап производства, каждая единица техники проходит стадию испытаний.

- Высокая квалификация и эффективная работа персонала — залог успеха и высоких показателей работы предприятия.

- Обратная связь с потребителями используется для оценки техники и дальнейшего усовершенствования конструкции.

- Долгосрочное сотрудничество с ведущими производителями обеспечивает постоянный запас материалов и комплектующих на складе.

За 2023 год организацией произведено и реализовано 304 ед. автотехники, из них:

- На шасси автомобилей Камаз - 85 ед.

- На шасси автомобилей Урал - 165 ед.

- Прицепы и полуприцепы - 54 ед.

За 2022 год в ООО «Уралпромтехника» произведено и реализовано 293 ед. автотехники, из них:

- На шасси автомобилей Камаз - 30 ед.

- На шасси автомобилей Урал - 202 ед.

- Прицепы и полуприцепы - 61 ед.

За 2013-2021 года произведено и реализовано 2496 ед. автотехники, из них:

- На шасси автомобилей Камаз - 505 ед.

- На шасси автомобилей Урал - 1583 ед.

- Прицепы и полуприцепы - 408 ед.

С 2000 до конца 2012 года реализовано 3672 ед. различной грузовой автотехники.

Схема организационной структуры предприятия ООО «Уралпромтехника» изображена на рисунке 2.



Рисунок 2 –Схема организационной структуры

На предприятии применена линейно-функциональная структура управления. Линейно-функциональная структура вбирает в себя достоинства двух типов управления: сочетание функционального распределения обязанностей и линейного распределения властных полномочий

На предприятии работает более 120 человек. Рассмотрим коллектив производственного комплекса, в котором трудится 48 человек. Средний возраст по комплексу составляет 39 лет. Так же в коллективе работает 11 пенсионеров и 7 сотруников нового типа, «поколение Z».

Поколение Z или зумеры, только выходят на рынок как новая рабочая сила. Новое поколение рабочей силы – поколение практичных индивидуалистов, заинтересованных в понимании смысла рабочих задач, ожидающих предельной гибкости в рабочем графике, для которого

характерна трансформация потребительской и целевой поведенческой модели на рынке труда.

По мнению исследователей, представители поколения Z трудолюбивы: почти 58% готовы работать по ночам и в выходные дни, 77% считают, что им необходимо работать усерднее, чем родителям. При этом сильнейшим мотиватором для них будут деньги — об этом говорят 63% опрошенных. Они ценят стабильность, комфорт и безопасность на работе, а также возможность обучения. Многим важен баланс между работой и личной жизнью.

В ООО «Уралпромтехника», основная мотивация персонала осуществляется с помощью финансовых средств:

- Ежемесячные персональные надбавки за высокую квалификацию, сложность и напряженность выполняемой работы.
- Ежемесячные премии в обеспечение выполнения договорных обязательств перед головными предприятиями по основному виду деятельности.
- Ежемесячные премии за выполнение работ, не относящихся к основному виду деятельности.
- Ежемесячные надбавки установленные законодательством Российской Федерации.
- Ежемесячные выплаты в соответствии с положениями о бригадных формах оплаты труда.
- Ежемесячные надбавки молодым специалистам.

Моральное стимулирование тоже находится на достаточно высоком уровне. Ежегодно лучшие работники награждаются Почетными грамотами, подарками, а некоторые государственными наградами. Так же организовывается отдых сотрудников в санаториях за счет предприятия.

К сожалению, кадровая политика предприятия не направлена на прием и обучение большого количества молодых специалистов, вследствие чего на предприятии работает большое количество пенсионеров, как на рабочих должностях, так и в руководящем составе.

Организационные коммуникации на предприятии существуют как вертикальные — между уровнями управления, так и горизонтальные — между структурными подразделениями.

Человек - главная производительная сила. Только при наличии опытных кадров рабочих и специалистов можно добиться высоких экономических показателей. На исследуемом предприятии оплата труда производится согласно штатному расписанию. Рассмотрим динамику, структуру численного состава и уровень фонда заработной платы персонала более подробно в таблице 3.

Анализ полученных данных табл. 3 позволяет сделать ряд выводов. Численность персонала предприятия за 2021 – 2023 гг. возросла на 17,07% и составила в 2023 году 48 человек против 41 человек в 2021 году.

Таблица 3 – Динамика, структура численного состава и фонд заработной платы персонала ООО «Уралпромтехника»

Показатель	2021г.		2022г.		2023г.		Индекс	
	Ч.	ФЗП	Ч.	ФЗП	Ч.	ФЗП	Ч.	ФЗП
Среднесписочная численность	41	8538300	43	9639700	48	10818000	117,07%	126,70%
Основной персонал	28	5880000	32	7180800	36	8164800	128,57%	138,86%
Обслуживающий персонал вспомогательного характера	13	2658300	11	2458900	12	2653200	92,31%	99,81%

Фонд заработной платы всего коллектива ООО «Уралпромтехника» вырос на 26,7%. Это обусловлено тем, что рос и сам коллектив и его средняя заработная плата.

Далее, в таблице представлен анализ динамики фонда оплаты труда и средней заработной платы работников предприятия. Из таблицы 4 видно, что средняя заработная плата работников предприятия в 2023 году выросла по сравнению с 2021 годом на 1400 рублей или 2,4%. Данный показатель обслуживающего персонала вспомогательного характера вырос на 1385 рублей или на 2,9%, что говорит о символическом опережении работников

исследуемого предприятия.

Таблица 4 – Анализ средней заработной платы по коллективу ООО «Уралпромтехника»

Показатель	Период анализа			Отклонение	
	2021г	2022г	2023г	Абс.	Отн.
ЗП ср. основного персонала	57500р	58700р	58900р	1400	2,40%
Обслуживающий персонал вспомогательного характера	47040р	48628р	48425р	1385	2,9%

Анализ кадрового состава работников ООО «Уралпромтехника» представляет собой анализ квалификационной структуры, возрастной, половой, структуры по стажу в компании и образовательной структуры.

В таблице 5 представлена профессиональная структура персонала отделения ООО «Уралпромтехника» в период 2021 – 2023 гг.

Таблица 5 – Профессиональная структура персонала ООО «Уралпромтехника»

Категория работников	2021г		2022г		2023г	
	Ч.	%	Ч.	%	Ч.	%
Основные работники	28	68,29%	32	74,42%	36	75,00%
Руководители	5	12,20%	6	13,95%	6	12,50%
Служащие	8	19,51%	5	11,63%	6	12,50%
Итого	41	100,00%	43	100,00%	48	100%

Из таблицы 5 видно, что сотрудники основной деятельности в 2021 году составляли 68,29%, а вот в 2023 году уже 75%.

Это говорит о существенной эффективности структуры персонала. Руководители отделения наоборот сокращались в относительном измерении с 19,51% до 12,5%.

Проведем анализ работников по стажу работы в ООО «Уралпромтехника». Этот показатель свидетельствует об отношении работников к действующей системе управления персоналом. Результаты анализа данного показателя представлены в таблице 6.

Таблица 6. Анализ состава персонала по непрерывному стажу в ООО «Уралпромтехника»

Продолжительность стажа	2021г		2022г		2023г	
	Ч.	%	Ч.	%	Ч.	%
До 1 года	15	36,59%	16	37,21%	17	35,42%
1 – 3 года	21	51,22%	22	51,16%	22	45,83%
3- 5 лет	2	4,88%	2	4,65%	4	8,33%
Свыше 5 лет	3	7,32%	3	6,98%	5	10,42%
Итого	41	100%	43	100%	48	100%

Из данной таблицы видно, что более 85% всего коллектива трудится в компании до трех лет. Это работники нового типа, что так же позволяет сделать определенные выводы по отношению работников к действующей системе управления персоналом в ООО «Уралпромтехника», т.е. необходимо искать способы привлечения молодежи к сотрудничеству и удержанию.

В действующей системе управления персоналом предприятия, как и в любой современной организации, возникают трудовые конфликтные ситуации, которые необходимо решать.

Преждевсего, одной из причин возникновения конфликтных ситуаций в организациях является неадекватное восприятие информации.

Порядка 80% рабочего времени у человека проходит во взаимодействии с другими людьми. Около 50% всей передаваемой информации воспринимается неправильно.

При этом возможны три различные ситуации:

- информация, отправленная А, никогда не достигает Б;
- информация искажается отправителем или лицом, передающим ее;
- получатель неправильно воспринимает то, что ему передано.

Одним из факторов, могущих усложнить процесс взаимодействия, является большой размер и сложность организации, где на пути сообщения могут возникнуть огромные препятствия (потерянная почта, выброшенные телефонограммы). Часть этой проблемы заключается в том, что в процессе

горизонтальной дифференциации и роста организации ее подразделения все более обособливаются друг от друга, занимаясь все более специфической работой. Таким образом, исчезает возможность личного общения, и суживаются другие каналы взаимодействия.

Перечислить все возможные причины возникновения конфликта в организациях очень сложно. Основными из них являются ограниченность ресурсов, которые нужно делить, взаимозависимость заданий, различия в целях, различия в представленных ценностях, различия в манере поведения, в уровне образования, а также плохие коммуникации, несбалансированность рабочих мест, недостаточная мотивация и т.д.

В организации ресурсы всегда ограничены. Руководство должно решить, как распределить материалы, информацию, людские ресурсы и финансы между разными группами, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации.

Специализированные подразделения организации и даже подгруппы формируют свои цели, несут ответственность за их достижение, получают плату за конечный результат. Поэтому подразделения и рабочие группы могут уделять больше внимания их достижению, чем целям всей организации.

Плохая передача информации является и следствием конфликта. Так, между его участниками снижается уровень коммуникаций, начинают формироваться неверные представления друг о друге, развиваются враждебные отношения - все это приводит к усилению и продолжению конфликта. Если у большинства сотрудников возникает ощущение, что стиль и методы управления не отвечают практическим потребностям, то это может послужить причиной возникновения конфликтной ситуации.

Неудовлетворенность уровнем деловой или управленческой компетенции руководителя имеет большой демотивирующий потенциал. Очевидно, важно знать, чего ждет персонал от своих руководителей, и делать из этого надлежащие выводы. Если удастся добиться совпадения

потребителей индивидов с потребностями организации, очевидно, что персонал будет выкладываться ради удовлетворения этих потребностей, чего не обеспечит никакое принуждение.

Их эффективность находится в прямой зависимости от степени легитимности институциональной процедуры, то есть от добровольной готовности большинства участников конфликтующих групп соблюдать эти нормы и правила. Должно осуществляться и структурирование конфликтующих групп, что предполагает создание условий для проявления и организационного закрепления коллективных субъектов - носителей имеющихся в обществе интересов.

Анализ работы по управлению конфликтами является первым этапом по определению вида конфликта в трудовом коллективе ООО «Уралпромтехника».

В первую очередь выявлено, ведется ли фиксация конфликтов на предприятии в каких-либо документах. После того, как обнаружилось, что как таковой фиксации в документах не имеется, анализ проводился путем внедрения в естественные условия.

В процессе деятельности организации ежедневно возникает большое количество разногласий, которые перерастают в конфликты. По длительности протекания возникают кратковременные, а иногда и затяжные конфликты, связанные с высокими нравственно-психологическими травмами.

Охарактеризуем персонал предприятия по поведению в конфликтных ситуациях и выходу из них.

Генеральный директор предприятия и его сотрудники стараются следовать некоторым условиям по предотвращению конфликтных ситуаций. Это происходит следующим образом.

В первую очередь - это создание условий, которые препятствуют возникновению и развитию конфликтных ситуаций. Руководитель ведет наблюдение за работой каждого сотрудника и, если выясняется, что человек

не имеет желания работать качественно и эффективно, его увольняют.

Следующим условием предотвращения конфликтов является забота о справедливости. Директор не наказывает не виновных, прежде чем, что-то предпринять, очень хорошо продумывает, какие последствия вытекут из его решений. Но это не всегда получается, иногда сгоряча или не подумав, страдают незаслуженно сотрудники, хотя виноват сам руководитель.

Отношения в коллективе складываются при помощи уступок, происходит учет не только своих интересов, но и интересов других сотрудников предприятия. Готовность уступить смягчает напряженную обстановку. А если на оппонента оказывается давление - это всегда вызывает сопротивление с его стороны.

Также используют принцип ясности и доброжелательности. Это позволяет избежать ошибочного приписывания своему противнику враждебной позиции, а также нейтрализовать или смягчить обстановку.

Сотрудники ООО «Уралпромтехника» учатся управлять своими реакциями, сдерживать негативные эмоции при возникающих разногласиях, но это не всегда получается. Сотрудники уменьшают негативные эмоции противоположной стороны следующими приемами:

- готовностью идти на сближение позиций;
- положительная оценка некоторых действий другой стороны;
- критичное отношение к самому себе и уравнивание поведения.

После этого выбирается оптимальная стратегия разрешения конфликтной ситуации.

Как показал первичный анализ по управлению конфликтами в ООО «Уралпромтехника», генеральный директор стремится решить возникающие конфликты с помощью компромисса, и часто достаточно успешно. На первый взгляд ситуация в плане разрешения конфликтов выглядит положительно. Но наблюдение показало, что в коллективе существуют недомолвки между директором и подчиненными.

Коллектив предприятия считает, что директор принимает неверные

решения в плане распределения фонда оплаты труда, премий, не поощряет инициативу работников и не отмечает отличившихся. Директор чувствует возникшую напряженность, старается быть более открытым и лояльным по отношению к трудовому коллективу, вызывая тем самым еще большее недоверие с его стороны.

Таким образом, на первом этапе анализ показал, что директор отлично справляется с периодически возникающими открытыми конфликтами, но в коллективе также существует скрытый конфликт, который накаляет социально-психологический климат в коллективе, снижает результативность труда и является деструктивным фактором в деятельности предприятия.

На втором этапе был применен метод тестирования, в рамках которого применялась методика К. Томаса - диагностика предрасположенности личности к конфликтному поведению.

В ООО «Уралпромтехника» было проведено исследование, направленное на исследование конфликтности личности в организации. В исследовании приняло участие 40 человек из разных подразделений предприятия, разного пола и возраста.

Возрастной состав членов коллектива: от 24 до 53 лет. Образование: среднее специальное и высшее.

Основная задача, проведённого исследования, заключается в определении наличия взаимосвязи между осознаваемостью предпочтения стратегии соперничества (по К. Томасу) и конфликтностью личности в коллективе.

Для реализации поставленной задачи были применены: метод наблюдения (стороннее (автор)) и метод тестирования. В рамках метода тестирования были применена методика диагностики предрасположенности личности к конфликтному поведению К. Томаса.

Методика диагностики предрасположенности личности к конфликтному поведению: тест адаптирован Гришиной Н.В. для изучения личностной предрасположенности к конфликтному поведению. В своем

подходе к изучению конфликтных явлений К. Томас делал акцент не только на разрешение конфликтов, а на управление ими.

В соответствии с этим, К. Томас считает нужным сконцентрировать внимание на том, какие формы поведения в конфликтных ситуациях характерны для людей, какие из них являются более продуктивными или деструктивными, каким образом, возможно, стимулировать продуктивное поведение.

Для описания типов поведения людей в конфликтных ситуациях, К. Томас применяет двухмерную модель регулирования конфликтов, основополагающими измерениями в которой, являются кооперация, связанная с вниманием человека к интересам других людей, вовлеченных в конфликт, и напористость, для которой характерен акцент на защите собственных интересов. Соответственно этим двум основным измерениям К. Томас выделяет следующие способы урегулирования конфликтов: соперничество, приспособления, компромисс, избегание, сотрудничество.

В своем опроснике по выявлению типичных форм поведения К. Томас описывает каждый из пяти перечисленных возможных вариантов двенадцатью суждениями о поведении индивида в конфликтной ситуации.

В различных ситуациях они сгруппированы в 30 пар, в каждой из которых респонденту предлагается выбрать то суждение, которое является наиболее типичным для характеристики его поведения. Оптимальным поведением в конфликтах считается такое, когда применяются все стратегии и каждая из них имеет значение в интервале от 5 до 7 баллов (минимум - 0 баллов, максимум - 12 баллов).

Бланк и ключ методики представлены в Приложении 1.

В конфликтных ситуациях люди демонстрируют различное поведение, такое как:

Избегание - это реакция на конфликт, при которой человек игнорирует (фактически отрицает), само наличие конфликта, считает, что разногласий нет, и поэтому воздерживается от споров, дискуссий, возражений другой

стороне, не уступая и не настаивая на своем. Другими словами, человек стремится дистанцироваться от ситуации.

Причины избегания:

- проблемы на самом деле может не быть;
- проблема есть, но она настолько незначительна, что не стоит обращать на нее внимание, у меня много других проблем, более важных, чем эта;
- я не смогу решить эту проблему;
- все это бесполезно и ни к чему не приведет;
- возможность проигрыша;
- я не люблю конфликтных ситуаций;
- это очень неприятная для меня ситуация;
- со временем все образуется;
- боюсь, что меня будут прямо связывать с этой проблемой или с участниками конфликта.

Приспособление - стиль поведения в конфликте, при котором сторона частично или полностью отказывается от удовлетворения своих интересов, то есть идет "капитуляция" другой стороне. Приспосабливающаяся сторона готова уступить, пренебрегая собственными интересами, соглашается на требования и претензии противостоящей стороны.

Причины приспособления:

- у меня есть более важные интересы;
- мне дорого общение с этим человеком, поэтому не хочу его обижать;
- не хочу углубления конфликта; стремление сделать "жест доброй воли";
- стремление избавиться от конфликта;
- ни одному из основных принципов (ценностей) не угрожает опасность;
- правота на стороне противника;
- приспособление сейчас поможет мне в будущем.

Кроме того, многие из причин избегания конфликта применимы к пассивному и активному приспособлению, намеренному желанию умиротворить противника или просто "сдаться".

Соперничество - стиль поведения, характеризующийся высокой степенью настойчивости в удовлетворении собственных интересов, отсутствия уступчивости в удовлетворении интересов других партнеров. При этом для стороны, демонстрирующей данное поведение, наибольший интерес представляет результат и совершенно не важно, какими останутся у нее отношения с другими участниками конфликта. Соперничество не обязательно ведет к насилию, а в некоторых случаях стимулирует талант.

Причины Соперничества:

-недоверие к другим, особенно к тем, кто проявляет заинтересованность;

- недооценка сил другой стороны;

- правила поведения, принятые в данной среде;

-восприятие поведения другого человека как оскорбительное;

-честная игра в рамках закона и правил.

Компромисс - обе стороны до некоторой степени идут на взаимные уступки, другими словами, из общего груза каждая сторона берет на себя часть меньше той, которую она определила для себя первоначально. Если же это касается одной стороны, то это не компромисс, а уступка. Однако, это неустойчивое состояние, развитие которого может вызвать необходимость дальнейших компромиссов. Результат компромисса - различная степень удовлетворенности и неудовлетворенности всех сторон. В конфликте принципов компромисс, как правило, не возможен.

Причины компромисса:

- переговоры в тупике, компромисс - единственный выход;

- лучше договориться до чего-нибудь, чем ни до чего не договориться;

- передышка для дальнейшей концентрации ресурсов;

- компромисс дает выигрыш в другом;

- проигрыш обойдется дешевле выигрыша.

Сотрудничество - в отличие от компромисса дает возможность стопроцентного удовлетворения интересов партнеров, обеспечивает плодотворные выгодные взаимоотношения в будущем и, поэтому, является наиболее эффективным. Однако этот подход требует большого напряжения или, творческих способностей, фантазии и концентрации других ресурсов, занимает много времени, так как подразумевает, что интересы одной стороны не будут удовлетворены, если не будут удовлетворены интересы другой стороны.

При проведении тестирования все опрошенные были разделены на 4 группы, в каждой из которых было по 10 человек:

1 группа - Основные цеха.

2 Группа - это работники вспомогательных цехов.

3 Группа - сюда вошли работники электроцеха и складов.

И 4 группа это управленческий персонал.

После обработки результатов мы получили следующие данные:

Группа №1, в которую вошли работники основных цехов, показала хорошие результаты. Шкала "Соперничество", характеризующая конфликтность - ниже нормы, а "Компромисс" - выше нормы, что может свидетельствовать об удачном разрешении многих возникающих конфликтов (Рисунок.3).

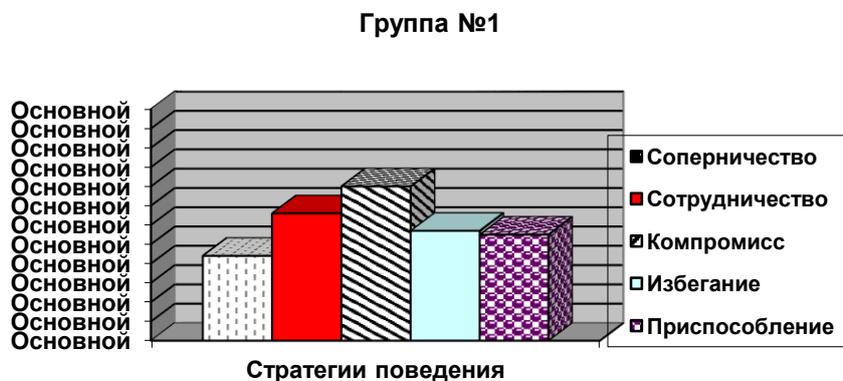


Рис.3. Показатели группы №1

Группа №2, в которую были включены работники вспомогательных

цехов, показали следующие результаты - шкалы "Соперничество", "Сотрудничество", и "Компромисс" в пределах нормы. Но показатели шкал "Избегания" и "Приспособления" - выше нормы, что может означать - в коллективе скрытый конфликт (Рисунок 4).

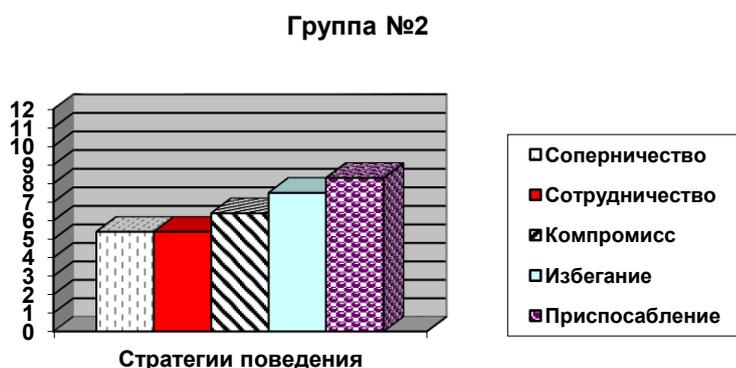


Рис.4. Показатели группы №2

В группе №3, в состав которой входили работники электро-цеха и складов, было зафиксировано максимальное значение в шкале "Соперничество", следовательно, мы можем сделать вывод: наиболее часто происходят конфликты среди работников этих подразделений. Остальные показатели в пределах нормы (Рисунок.5).

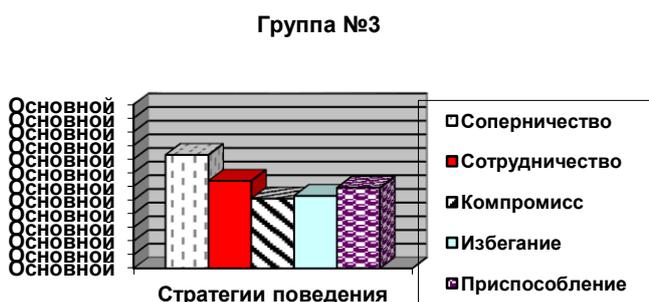


Рис.5. Показатели группы №3

Управленческое звено ООО «Уралпромтехника», которое вошло в состав группы №4 показало следующие результаты. Шкала "Сотрудничество" наиболее развита, но при этом шкала "Соперничество" имеет 6,7 баллов (Рисунок 6), притом, что нормой является от 5 до 7 баллов.

Мы можем сделать вывод, что на данный момент, среди этих работников возникшие конфликты решаются эффективно, но в ближайшее время ситуация может измениться. Ситуацию нужно держать на контроле.

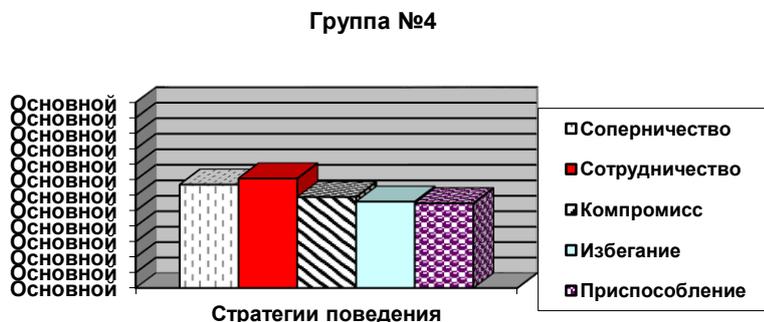


Рис.6. Показатели группы №4

Таким образом, из результатов исследования на предприятии ООО «Уралпромтехника» можно сделать следующие выводы: о том что наиболее сложная ситуация складывается в таких подразделениях как электро-цех, склады. В ближайшее время может также накалиться обстановка среди работников управляющего звена. Наиболее благоприятные условия складываются среди коллективов основных цехов.

Причиной конфликтности сотрудников в организации на психологическом уровне может являться неосознаваемая потребность в соперничестве, т.е. желание удовлетворить свои интересы в ущерб интересам других сотрудников на уровне скрытых мотивов.

Большое значение в разрешении конфликтных ситуаций имеет общение участников, центральным моментом которого является переговоры. Предполагая провести беседу со своим оппонентом, руководитель должен предварительно, по возможности полно проанализировать сложившуюся ситуацию.

Как показало исследование, в коллективе вспомогательных цехов существует скрытый конфликт, при котором сотрудники выбрали избегательную форму поведения.

2.2. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления трудовыми конфликтами в ООО «Уралпромтехника» в условиях притока рабочей силы нового типа

Мы провели исследование с помощью методики диагностики предрасположенности личности к конфликтному поведению К. Томаса в ООО «Уралпромтехника».

Как показало исследование, среди работников управленческого звена, может возникнуть конфликт, так как показатели по шкале соперничество достигли максимально допустимого значения, в коллективе вспомогательных цехов существует скрытый конфликт, при котором сотрудники выбрали избегательную, и приспособленческую форму поведения.

Задачи руководителя по разрешению скрытого конфликта состоят в следующем:

- необходимо выяснить причину конфликта;
- определить цели оппонента;
- наметить сферы сближения точек зрения с оппонентом;
- уточнить поведенческие особенности оппонента.

Проведенное таким образом исследование дает возможность составить общее представление обо всех аспектах конфликтной ситуации в условиях притока рабочей силы нового типа.

Для этого следует проанализировать обстановку путем постановки следующих вопросов:

а) Причина конфликта. Осознают ли конфликтующие стороны причину конфликта? Нужна ли помощь для выхода из конфликта? Где находится причина конфликта? Обращались ли конфликтующие за помощью?

б) Цель конфликтующих. В чем конкретно заключаются цели конфликтующих? Все ли одинаково стремятся к этим целям? Насколько эти цели сочетаются с общими целями организации? Есть ли общая цель, которая могла бы объединить усилия конфликтующих? Разногласия сторон касаются цели деятельности или средств, для ее достижения?

в) Сферы сближения. По каким проблемам конфликтующие могли бы выработать общие взгляды? Это, касается проблем деловой и эмоциональной атмосферы.

г) Субъекты конфликта. Кто является лидером? Как относятся люди друг к другу? Каковы особенности языковых и неязыковых факторов общения? Действуют ли среди конфликтующих общепринятые нормы поведения?

Причина конфликта. Стиль руководства в организации больше похож на авторитарный. Администрация отдает распоряжения, которые должны выполняться, но в то же время не дает работникам высказывать свои замечания, в связи с чем, работники не чувствуют себя частью "большого" трудового коллектива. Особенно болезненно на это реагируют зумеры, рабочие нового типа.

Основная цель оппонента - обратить на себя внимание, быть услышанным.

Сфера сближения точек конфликтующих. Для определения точек сближения необходимо определить глубину конфликта. Для этого нужно, используя форму семантического дифференциала, подготовить шкалу оценки.

Шкала дает возможность определить:

- а) Тактику разрешения конфликта;
- б) Характер поведения субъекта деятельности, то есть того, кто улаживает конфликт.

Нами была подготовлена шкала оценки глубины конфликта (табл.3)

Оценка глубины конфликтной ситуации проводилась по пятибалльной системе.

При этом сильная выраженность факторов левой стороны была принята за 1 балл, а правой - за 5 баллов. В нашем случае сумма баллов равна 30. Это указывает на колебания в отношениях конфликтующих. В данном случае необходимо решение проблемы с помощью управленческих мер.

Таблица 3. Шкала глубины конфликта

1	Стороны осознают причину конфликта	1	2	3	4	5	Стороны не осознают причину конфликта
2	Причина конфликта имеет эмоциональный характер	1	2	3	4	5	Причина конфликта имеет материальный (служебный) характер
3	Цель конфликтующих - устремленность к социальной справедливости	1	2	3	4	5	Цель конфликтующих - получение привилегий
4	Есть общая цель, к которой стремятся все сферы сближения	1	2	3	4	5	Общей цели нет
5	Сферы сближения выражены	1	2	3	4	5	Сферы сближения не выражены
6	Сферы сближения касаются эмоциональных проблем	1	2	3	4	5	Сферы сближения касаются материальных (служебных) проблем
7	Лидеры мнения не выделяются	1	2	3	4	5	Замечено влияние лидеров
8	В процессе общения оппоненты придерживаются норм поведения	1	2	3	4	5	В процессе общения оппоненты не придерживаются норм общения.

Применение психологических мер обусловливается фактором наличия у конфликтующих глубокой личностной дезорганизацией. Психологические меры разрешения конфликтного взаимодействия заключаются в основном в понятии фрустрирующих тенденций на поверхность общения с последующим разрушением их. (Фрустрация — психическое состояние, возникающее в ситуации реальной или предполагаемой невозможности удовлетворения тех или иных потребностей, или, проще говоря, в ситуации несоответствия желаний и имеющимся возможностям)

Предварительный анализ ситуации является необходимым компонентом эффективного проведения беседы. Проводя беседу, руководитель должен сохранить контроль над ситуацией, т.е. направить ход разговора в нужное русло, в соответствии со сформулированной целью

беседы. Переговоры должны протекать динамично.

Рекомендуется использовать специальные документы, применяемые при предупреждении и разрешении конфликтов, образцы таких документов в приложении 2.

Анализ ситуации, обдуманый выбор линии поведения и эффективно проведенное обсуждение ситуации с ее участниками - это способы, для превращения зарождающегося конфликта в инструмент эффективного решения проблемы, а так же, поиска наилучшего решения и даже средство улучшения отношения среди сотрудников.

Для руководителя полезно знать, какие черты характера и особенности поведения человека характерны для конфликтной личности. К таким качествам могут быть отнесены следующие:

- неадекватная самооценка своих возможностей и способностей, которая может быть как завышенной, так и заниженной. И в том, и другом случае она может противоречить адекватной оценке окружающих;

- стремление доминировать, во что бы то ни стало там, где это возможно и невозможно;

- консерватизм мышления, взглядов, убеждений, нежелание преодолеть устаревшие традиции;

- излишняя принципиальность и прямолинейность в высказываниях и суждениях, стремление, во что бы то ни стало сказать правду в глаза;

- определенный набор эмоциональных качеств личности: тревожность, агрессивность, упрямство, раздражительность.

Руководителю приходится разрешать конфликты не только в деловой, но и в личностно-эмоциональной сфере. При разрешении последних применяются другие методы, поскольку в них, как правило, трудно выделить объект разногласий, отсутствует видимое столкновение интересов.

В конфликтной ситуации или в общении с трудным человеком следует использовать такой подход, который в большей степени соответствовал бы конкретным обстоятельствам и при котором последний чувствовал бы себя

комфортно.

Наилучшими предпосылками в выборе оптимального подхода разрешения конфликта являются жизненный опыт и желание не усложнять ситуацию и не доводить человека до стресса. Можно добиться компромисса, приспособиться к нуждам другого человека; настойчиво добиваться осуществления своих истинных интересов в другом аспекте; уклониться от обсуждения конфликтного вопроса, если он не очень важен; использовать стиль сотрудничества для удовлетворения наиболее важных интересов обеих сторон. Поэтому лучшим способом разрешения конфликтной ситуации является сознательный выбор оптимальной стратегии поведения.

Особенную опасность таят в себе латентные конфликты. Они могут развиваться в затяжные и сложные конфликты, которые урегулировать в дальнейшем будет очень сложно. Для своевременного предотвращения таких конфликтов необходимо четко знать состояние коллектива, общий психологический фон и примерную психологическую устойчивость каждого члена коллектива.

В связи с этим рассмотрим ряд рекомендаций, которые бы способствовали снижению трудовых конфликтов в коллективе ООО «Уралпромтехника»:

1) Проведение своевременной диагностики коллектива. Необходимо проводить исследование с помощью метода диагностики предрасположенности личности к конфликтному поведению К. Томаса, не реже чем раз в 6 месяцев. При обработке результатов этого теста, можно выявить не только конфликтность в каком либо подразделении, но и конфликтную личность.

Конфликтная личность неблагоприятно влияет на психологический климат в группе. Конфликтная личность склонна к обострению ситуаций вокруг себя. Обычный человек тяжело переносит состояние конфронтации, стремясь найти выход из создавшегося положения.

Человек конфликтный переносит тяготы противостояния существенно

легче. Во-первых, у него понижена чувствительность к неопределенности, он не способен реалистически прогнозировать развитие ситуации и потому не тревожится. Во-вторых, для него характерны завышенная самооценка, избыточная жесткость системы используемых критериев оценки других и излишняя категоричность в оценках.

Ему не приходит в голову идея сблизить позиции и подстроиться к мнению группы. На фоне завышенной самооценки возникает агрессивная неудовлетворенность не только собой, но и всем окружающим, а застывшая система ценностей не позволяет сохранить объективность и гибкость при объяснении поступков окружающих, порождая конфликты.

2) Рекомендации по индивидуальной работе с конфликтной личностью:

Правильная расстановка кадров с учетом не только квалификационных "анкетных" показателей, но и психологических качеств персонала существенно уменьшают вероятность конфликтных ситуаций в трудовом коллективе. Основой психологического сопровождения является психологическая диагностика персонала при расстановке. В настоящее время психологическая диагностика осуществляется преимущественно с помощью тестирования.

Важным фактором снижения конфликтности личности является высокий авторитет руководителя. В психологическом плане авторитетная личность всегда воспринимается как имеющая неоспоримые преимущества, что способствует формированию вертикально направленных отношений. Это обуславливает необходимость заботы об авторитете. Высокий авторитет руководителя, сформированный на основе его личностно-профессиональных и нравственных качеств, является залогом стабильности отношений в коллективе.

Поднятию авторитета способствуют развитые умения конструктивно и справедливо разрешать конфликты. Такие умения формируются с опытом и специальной социально-психологической подготовкой руководителей, обучению их навыкам неконфликтного взаимодействия, технике

бесконфликтного общения, развития у них умений конструктивно преодолевать возникающие противоречия. Если для конфликтной личности руководитель является не авторитетным, то может быть эффективным пересмотреть расстановку кадров и перевести конфликтанта в прямое подчинение именно к руководителю, который будет для него авторитетной личностью.

Значимым психологическим фактором, снижающим уровень конфликтных проявлений, является престиж деятельности и организации. Он также является как ограничителем, так и регулятором поведения: люди дорожат престижной должностью или работой, вследствие чего у них повышается чувство ответственности, рефлексивной регуляции деятельности, что, безусловно, отражается на поведении и общении, повышая в целом их нормативность. При осуществлении деятельности, направленной на повышение престижа, необходимо учитывать его психологические характеристики: престижно то, что доступно далеко не всем, что обуславливает качественно иной уровень отношений и стимулирования, что связано с высоким уровнем профессионализма, что имеет очень высокую общественную ценность и формирует некую социальную дистанцию.

Что может заядлого конфликтанта отвлечь от конфликтов? Что-то новое и интересное, например, ответственное поручение, или новые полномочия, должность или даже важная командировка.

3) Проведение ежегодного социально-психологического тренинга для трудового коллектива.

Нами, в ходе тестирования, были установлены наиболее конфликтные подразделения. Именно для работников этих подразделений рекомендуется провести тренинг. Примерная программа тренинга описана в приложении 3.

После участия в тренинге работники предприятия приобретут новые знания и умения в области управления конфликтами, а именно:

- Участники тренинга получают целостное системное представление о

природе конфликтов и динамике их развития.

- Осознают собственные неэффективные стратегии поведения в конфликте, и выработают новые успешные поведенческие модели.

- Научатся быстро диагностировать, и грамотно разрешать конфликтные ситуации в своем коллективе.

- Освоят способы профилактики конфликтов и методы управления эмоциональным состоянием.

Каждое из предложенных нами рекомендаций, весьма эффективны для совершенствования управления трудовыми конфликтами. Но для создания целостной системы управления и разрешения трудовых конфликтов на предприятии, необходимо использовать все вышеперечисленные мероприятия в комплексе.

Только комплекс предложенных нами рекомендаций, поможет сформировать в ООО «Уралпромтехника» четкую систему управления конфликтами, что приведет не только к улучшению социально-психологического климата в трудовом коллективе, но к увеличению эффективности производственной деятельности, а значит и к увеличению прибыли предприятия.

Таким образом, мы предложили ООО «Уралпромтехника» - следующие рекомендации для наилучшего разрешения и управления конфликтами:

- 1) Своевременная диагностика конфликтности в коллективе.
- 2) Комплекс рекомендаций по работе с конфликтной личностью.
- 3) Проведение тренинга по теме «Конфликты в организации» для работников наиболее конфликтных подразделений.

Реализация этих рекомендаций требует определенных затрат.

Своевременная диагностика конфликтности в коллективе, с помощью методики К. Томаса - требует не больших затрат. При расчете в общую сумму вошло изготовление бланков для тестирования, и работа отдела кадров.

В среднем на изготовление бланков потребуется 3р за 1шт. Для

проведения тестирования необходимо не менее 140 бланков. Итого общая стоимость бланков - 420 руб.

На обработку каждого бланка работник отдела кадров тратит около 10 минут рабочего времени. На обработку всех бланков - 23,3 час. Рассчитаем стоимость 1 часа работы работника отдела кадров (X).

Зарплата специалиста отдела кадров - 12000 руб. в месяц, в месяце 22 рабочих дня, по 8 часов:

$$X = (12000/22) / 8 = 68,2 \text{ (руб.)} \quad (3)$$

час рабочего времени работника отдела кадров, стоит 68,2руб. Теперь, когда известны все необходимые данные, общую стоимость проведения тестирования (Y) можно посчитать следующим образом:

$$Y=420 + 23,3*68,2 = 2009 \text{ (руб.)} \quad (4)$$

Для того чтобы организовать эффективную работу с конфликтной личностью, работник отдела кадров должен обладать определенными знаниями и навыками. Для приобретения таких специализированных умений, необходимо направить работника на специализированное обучение или тренинг.

Нами было проведено маркетинговое исследование, стоимости тренинга по теме: «Конфликты в организации» у различных тренинговых компаний города составляет от 6000 до 72000 руб., в зависимости от количества часов программы тренинга и количества участников. (Приложение 4).

Средняя стоимость часа тренинга - 2117,5 руб. Средняя продолжительность тренинга - 11,8 час. Таким образом, мы можем предположить, что в среднем на тренинг будет необходимо выделить 24 986,5руб.

Мы произвели все необходимые расчеты, и выяснили, что для формирования качественной системы управления трудовыми конфликтами на предприятии нужно выделить не менее 26 995,5 руб. Эта сумма для среднего предприятия весьма приемлема.

ВЫВОДЫ ПО 2 ГЛАВЕ

Каждая предложенная нами рекомендация, весьма эффективна для совершенствования управления конфликтами. Но для создания целостной системы управления и разрешения трудовых конфликтов на предприятии, необходимо использовать все вышеперечисленные рекомендации в комплексе.

Только комплекс рекомендаций, поможет сформировать в ООО «Уралпромтехника» четкую систему управления конфликтами, что приведет не только к улучшению социально-психологического климата в трудовом коллективе, но к увеличению эффективности производственной деятельности, а значит и к увеличению прибыли предприятия.

Таким образом, мы предложили ООО «Уралпромтехника» - следующие рекомендации для наилучшего разрешения и управления конфликтами:

- 1) Своевременная диагностика конфликтности в коллективе.
- 2) Комплекс рекомендаций по работе с конфликтной личностью.
- 3) Проведение тренинга по теме «Конфликты в организации» для работников наиболее конфликтных подразделений.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Цель данной работы заключалась в том, чтобы проанализировать типичные трудовые конфликтные ситуации, возникающие в процессе

деятельности предприятия в условиях притока рабочей силы нового типа и на основе рассмотренных теоретических положений современной социологии конфликта разработать некоторые рекомендации по их урегулированию и разрешению.

Проведенный анализ управления конфликтами на предприятии путем наблюдения в естественные условия показал, что в процессе деятельности в ООО «Уралпромтехника» ежедневно возникают разногласия, которые перерастают в конфликты. Конфликты проявляются, как столкновение между:

- клиентами и генеральным директором;
- генеральным директором и сотрудниками;
- между сотрудниками предприятия.

Как показал первичный анализ по управлению конфликтами на предприятии, генеральный директор стремится решить возникающие конфликты при помощи компромисса, и часто достаточно успешно. На первый взгляд ситуация в плане разрешения конфликтов выглядит положительно. Но наблюдение показало, что в коллективе существуют недомолвки между директором и подчиненными по поводу методов руководства, скрытые и открытые конфликты между работниками различных подразделений.

Коллектив предприятия считает, что директор не знает истинного положения дел в коллективе, а, следовательно, принимает неверные решения в плане распределения фонда оплаты труда, премий, не поощряет инициативу работников и не отмечает отличившихся.

Руководство ограничивается общением с исполнительным директором, и через него отдает все приказы и распоряжения. Директор ООО «Уралпромтехника» чувствует возникшую напряженность, старается быть более открытым и лояльным по отношению к трудовому коллективу, вызывая тем самым еще большее недоверие с его стороны.

Таким образом, анализ показал, что генеральный директор отлично

справляется с периодически возникающими открытыми конфликтами, но в коллективе так же существует скрытый конфликт, который накаляет социально-психологический климат в коллективе, снижает результативность труда и является деструктивным фактором в деятельности предприятия.

Для определения конфликта на исследуемом предприятии было проведено исследование социально-психологического климата в коллективе. Для этого был проведен метод тестирования, в рамках которого применялась методика: диагностики предрасположенности личности к конфликтному поведению К. Томаса. Результаты теста позволили выдвинуть экспериментальную гипотезу между выбором индивидами стратегии избегания и их уровнем конфликтности есть взаимосвязь.

Для разрешения скрытого конфликта в коллективе, предлагаются следующие рекомендации:

-Необходимо сплотить коллектив, дать работникам предприятия почувствовать себя частью большого и дружного коллектива. Для этого необходимо периодически проводить корпоративные мероприятия: спортивные соревнования, совместное проведение праздничных мероприятий с выездом всего коллектива за город и т.п.

-Уделить большое внимание стимулированию труда работников. Проводить награждения, приуроченные к определенным датам с вручением денежных премий и ценных призов.

-Создать положительный психологический настрой. Для этого необходимо проводить раз в 3 месяца организационные собрания с участием администрации предприятия, где будут решаться наиболее важные вопросы.

-Уделить особое внимание условиям труда. Выяснить как именно хотели бы улучшить условия труда работники, и предпринять все усилия для решения обозначенных проблем.

Внедрение данных рекомендаций позволит решить возникший конфликт на предприятии, также это позволит получить ряд других продолжительных плюсов, а именно:

- возникновение атмосферы доверия;
- повышение мотивации работников;
- развитие корпоративной культуры на предприятии;
- улучшение условий труда;
- повысить устойчивость имиджа организации.

Кроме, рекомендаций для разрешения скрытого конфликта в коллективе, необходимо реализовать мероприятия направленные на совершенствование управления конфликтами:

- диагностика конфликтности коллектива, с помощью тестирования.
- комплекс рекомендаций по работе с конфликтной личностью.
- проведение социально-психологического тренинга на тему «Конфликты в организации».

Последствия конфликтных ситуаций в современных организациях тоже не всегда однозначны. Конфликт может привести как к улучшению функционирования организации в целом (ее отделов в частности), так и к распаду организационной структуры, прекращению деятельности организации (в соответствии с ее целями и задачами).