

**Министерство образования и науки РФ
Автономная некоммерческая организация высшего образования
Самарский университет государственного управления
«Международный институт рынка»
Факультет экономики и управления
Кафедра менеджмента
Направление «Управление персоналом»
Профиль «Управление персоналом организации»**

ДОПУСКАЕТСЯ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой:

к.э.н., доцент Балановская А.В.

Подпись  _____

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА
«ГАРМОНИЗАЦИЯ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА
НА ОСНОВЕ МЕНЕДЖМЕНТА КОНФЛИКТА»**

Выполнила:

Арапова Ю.А., группа УП-41

Подпись  _____

Научный руководитель:

к.т.н., профессор

Макарова Л.В.

Подпись  _____

Самара

2017

Министерство образования и науки РФ
Автономная некоммерческая организация высшего образования
Самарский университет управления
«Международный институт рынка»
Факультет экономики
Кафедра менеджмента
Программа высшего образования
Направление «Управление персоналом»
Профиль «Управление персоналом организации»

ДОПУСКАЕТСЯ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой:

к.э.н., доцент Балановская А.В.

Подпись _____

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА
«ГАРМОНИЗАЦИЯ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА
НА ОСНОВЕ МЕНЕДЖМЕНТА КОНФЛИКТОВ»

Выполнила:

Арапова Ю.А. УП-41

Подпись _____

Научный руководитель:

к.т.н., профессор

Макарова Л.В.

Подпись _____

Оглавление

Введение.....	6
1.Понятие гармонизации социально-психологического климата.....	8
1.1. Коллектив как категория	8
1.2. Социально-психологический климат как категория	11
1.3.Современные компетенции гармонизации СПК на основе менеджмента конфликтов.....	18
2.Краткая характеристика организации и квалиметрическое обеспечение экономических исследований	27
2.1.Организация и квалификация структур отношений.....	27
2.2.Анализ социально-психологического климата на основе наблюдения	30
2.3.Разработка банка конфликтов.....	31
2.4.Разработка социометрических анкет для выявления проблем в сфере социально-психологического климата.....	33
3. Экспериментальные исследования и целеполагание в сфере гармонизации социально-психологического климата в организации на основе менеджмента конфликтов.....	38
3.1. Экспериментальные исследования и обработка результатов.....	38
3.1.1. Разработка конструктивных методов разрешения конфликтных ситуаций методом картограмм	38
3.1.2.Оценка психологической совместимости.....	42
3.2.Целеполагание в сфере гармонизации социально- психологического климата в коллективе	51
Заключение	53
Список литературы	55
Приложение	58

Приложение 1 Организационная структура ООО «Нова»

Приложение 2 Тест К.Томаса

Приложение 3 Тест Д.Кейси

Приложение 4 Анкета Макаровой Л.В. «Оценка социально-психологического климата в группе»

Введение

Социально-психологический климат отражает состояние взаимоотношений в коллективе. При появлении проблем руководителям разных уровней необходимо принимать решения через разрешение противоречий и конфликтов. Для этого требуются теоретические разработки, доведенные до уровня технологий, которые можно применять непосредственно в практике. На состояние климата внутри коллектива так же могут повлиять некоторые факторы, такие как: состояние экономики, деятельность руководства, индивидуальные особенности членов коллектива.

Как показывает практика, игнорирование таких сложных процессов, как конфликты способствует разрастанию, углублению и развитию социально – негативных процессов, характеризующихся доминированием иррациональных, стихийных элементов, сложно поддающихся управлению или ограничению, без жестких, насильственных методов. Этим и обозначена актуальность темы.

В работе использовался системный подход и современные концепции менеджмента конфликтов.

Объектом исследования выступают конфликты в организации.

Предметом исследования являются методы разрешения конфликтов как средства повышения эффективности деятельности организации.

Цель работы – выявить причины, которые вызывают постоянное нарастание социально-психологической напряженности между членами коллектива и разработать качественные предложения по разрешению конфликтов.

Намеченная цель работы требует постановки и решения следующих задач:

- рассмотреть теоретические основы менеджмента конфликтов;
- создать банк конфликтов в организации и провести исследование причин их возникновения;

- разработать качественные предложения по разрешению конфликтов.

Информационная база проведения исследования представлена положениями трудов ученых и специалистов в области менеджмента, управления персоналом, психологии и конфликтологии, таких как: Агапова Е.Г., Воробьев К.А., Глухов М. К., Гришина Н.В., Дружинин В.В., Конторов М.Д., Кибанов А.Я., Ворожейкин И.Е., Захаров Д.К., Коновалова В.Г., Макарова Л. В., Макаров А. А., Почебут Л.Г., Чикер В.А. и др.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

1. Понятие гармонизации социально-психологического климата

1.1. Коллектив как категория

На определенных этапах развития личности одной из ведущих была потребность в принадлежности к группе. Люди, как правило, входят в состав разных социальных групп, в каждой из них человек занимает определенное социальное положение и степень его участия в группе различна. Включенность в определенную систему межличностных отношений – главное здесь. Группа представляет собой относительно устойчивую совокупность людей, связанных системой отношений, регулируемых общими ценностями и нормами.

Высшей формой организованной группы считается коллектив. Коллектив - вид малой группы. Малые группы различаются по величине, составу, структуре и характеру отношений внутри группы, по содержанию и целям деятельности, по каналам коммуникаций, по психологическому климату группы и т. п. Виды малых групп [29] представлены на (рис. 1).

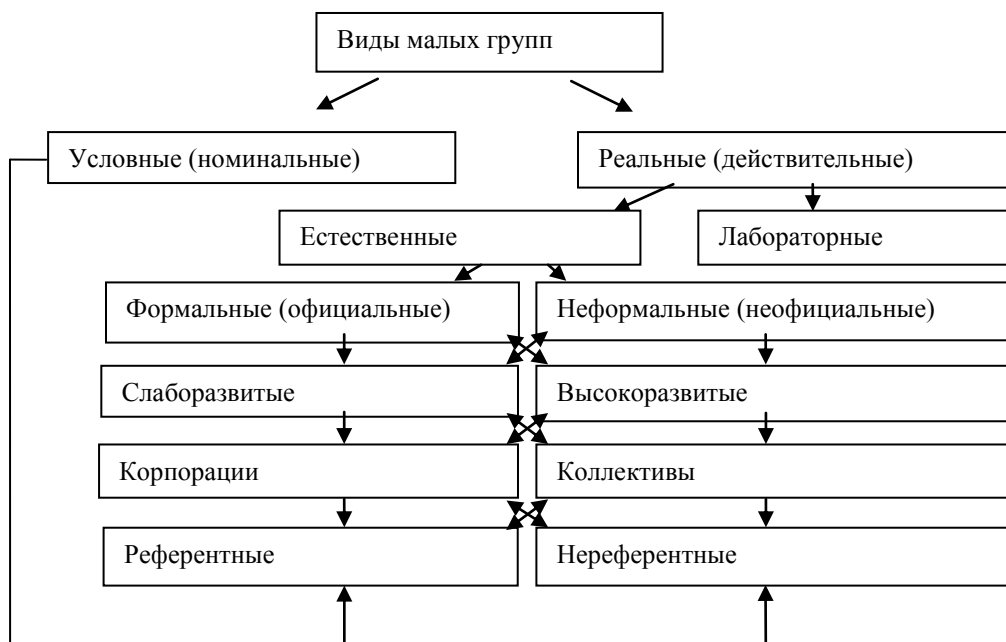


Рисунок 1 - Виды малых групп

Каждый коллектив должен ясно представлять цель своей деятельности, вокруг которой происходит объединение людей и образовывается коллектив. Для того чтобы назвать малую группу коллективом, она должна соответствовать ряду требований (рис. 2)

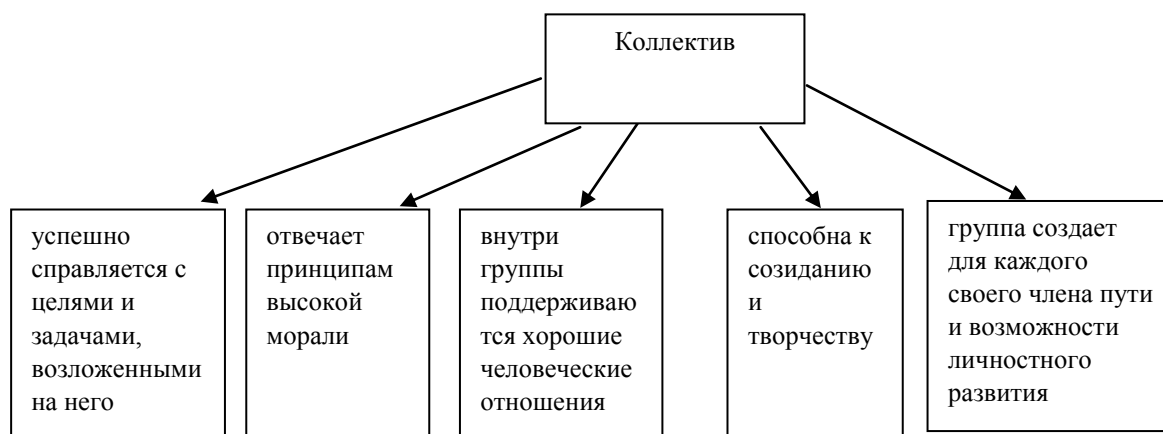


Рисунок 2 – Основные требования к коллективу

Таким образом, коллектив как единая система должен предоставлять обществу намного больше, нежели те же индивиды, работающие порознь.

Психология развитого коллектива характеризуется тем, что деятельность, ради которой он создан и которой на практике занимается, имеет, несомненно, положительное значение для очень многих людей, не только для членов данного коллектива. В коллективе межличностные отношения основаны на взаимном доверии людей, открытости, честности, порядочности, взаимном уважении.

Под открытостью коллектива понимается способность устанавливать и поддерживать хорошие, строящиеся на коллективистской основе взаимоотношения с другими коллективами или их представителями, а также с новичками в своем коллективе. Открытость является одной из важнейших характеристик, по которой можно отличить коллектив от внешне похожих на него социальных объединений.

Организованность является одним из первых образующих факторов, необходимых для позитивных результатов деятельности коллектива. Успешное решение коллективом задач является отражением эффективности коллектива.

Конечно, такой коллектив - это конструкция, близкая к идеальному типу. Реально существующие малые группы отвечают лишь некоторым из перечисленных требований, т. е., подходят под понятие «коллектив» только по нескольким параметрам.

Коллективы различаются между собой и психологически, и эти различия проявляются в характере внутреннего климата, состоянии и степени сплоченности их участников. Рассмотрим эти моменты подробнее.

Внутренний психологический климат — это реальное состояние взаимодействия людей как участников совместной деятельности. Он характеризуется удовлетворенностью работников организацией, условиями труда, отношениями между собой и с руководством, настроением, взаимопониманием, степенью участия в управлении и самоуправлении, дисциплиной, группой и местом в ней, качеством получаемой информации. Во многом он зависит и от степени совместимости людей [6].

Сплоченность — это психологическое единство людей в важнейших вопросах жизнедеятельности коллектива, проявляющееся в притяжении к нему участников, стремлении защитить его и сохранить [14]. Сплоченные коллективы характеризует организованность — способность и готовность к самостоятельному преодолению возникающих трудностей, согласованным действиям; единство в экстремальных ситуациях. В неорганизованных группах, как правило, никто не хочет брать на себя ответственность при преодолении трудностей.

В любом коллективе определяющими для его социально - психологического климата будут взаимоотношения. Взаимоотношения в коллективе могут быть как деловыми, так и личными, как официальными, так и неофициальными. Эти позиции так же являются важными при организации совместного труда и разработки стратегий взаимодействия, т. к., для хорошего социально-психологического климата необходимо их согласование.

1.2. Социально-психологический климат как категория

Повышение производительности труда, удовлетворенность работников трудом и коллективом – это условия для благоприятного психологического климата в коллективе. Социально-психологический климат представляет собой итог систематической психологической работы с членами группы, осуществления специальных мероприятий, направленных на организацию отношений между менеджерами и сотрудниками [39].

Создание благоприятного климата является постоянной задачей менеджеров, а это дело ответственное, творческое, требующее знаний его природы и средств регулирования, умения предвидеть вероятные ситуации во взаимоотношениях членов группы. Для формирования хорошего социально-психологического климата от менеджеров и психологов требуется понимание психологии людей, их эмоционального состояния, настроения, душевных переживаний, волнений, отношений друг с другом.

Климат социально-психологический (от греч. klima (klimatos) - наклон) - качественная сторона межличностных отношений, проявляющаяся в виде совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию личности в группе [10].

Социально-психологическим климатом, который характеризуется прочностью внутренних связей между членами коллектива называют состояние неформальных межличностных отношений в коллективе. Также структуру социально-психологического климата можно представить в виде схемы (рис. 3).

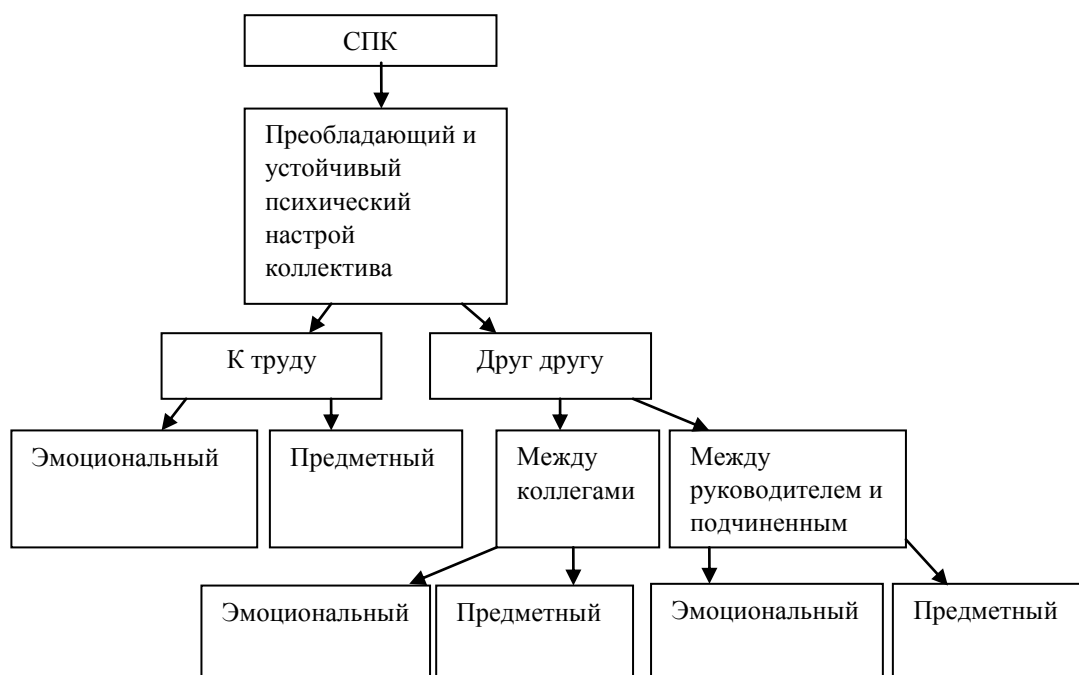


Рисунок 3 – Структура социально-психологического климата

Социально - психологический климат как интегральное состояние организации включает целый комплекс различных характеристик. При изучении социально-психологического климата было выявлено несколько показателей, которые представляют собой: удовлетворенность работников организации характером и содержанием труда, взаимоотношениями с коллегами по работе и менеджерами, стилем руководства фирмой, уровнем конфликтности отношений, профессиональной подготовкой персонала.

Не стоит забывать о том, что сформировать благоприятный климат в коллективе достаточно трудно, но присутствует тот факт, что поддерживать его на уже сформировавшемся ранее уровне легче. Контроль и коррекция свойств социально - психологического климата осуществляются членами группы эпизодически.

Поскольку состояние климата менее чувствительно к различным воздействиям и изменениям со стороны окружающей среды, постольку оно оказывает определенное влияние на результаты коллективной и индивидуальной деятельности, на работоспособность членов группы, на качество и количество продуктов их труда.

Второй уровень - динамический, меняющийся, колеблющийся. Это меняющийся психологический настрой сотрудников, их настроение. Этот уровень описывается понятием «психологическая атмосфера».

Психологическая атмосфера характеризуется более быстрыми, временными изменениями и меньше осознается людьми, нежели социально – психологический климат. Изменение психологической атмосферы влияет на настроение и работоспособность личности в течение рабочего дня.

Так как человек успевает адаптироваться к психологическому климату, изменения чувствует достаточно остро.

По мнению Почебут Л.Г., социально-психологический климат - это состояние психологии организации как единого целого, которое интегрирует частные групповые состояния. Климат - это не сумма групповых состояний, а их интеграл [28].

Важнейшей проблемой руководителей организаций является взаимосвязь между эффективностью организации и ее социально-психологическим климатом. Как известно, социально-психологический климат может быть благоприятным или неблагоприятным. Рассмотрим признаки благоприятного социально-психологического климата (рис. 4)

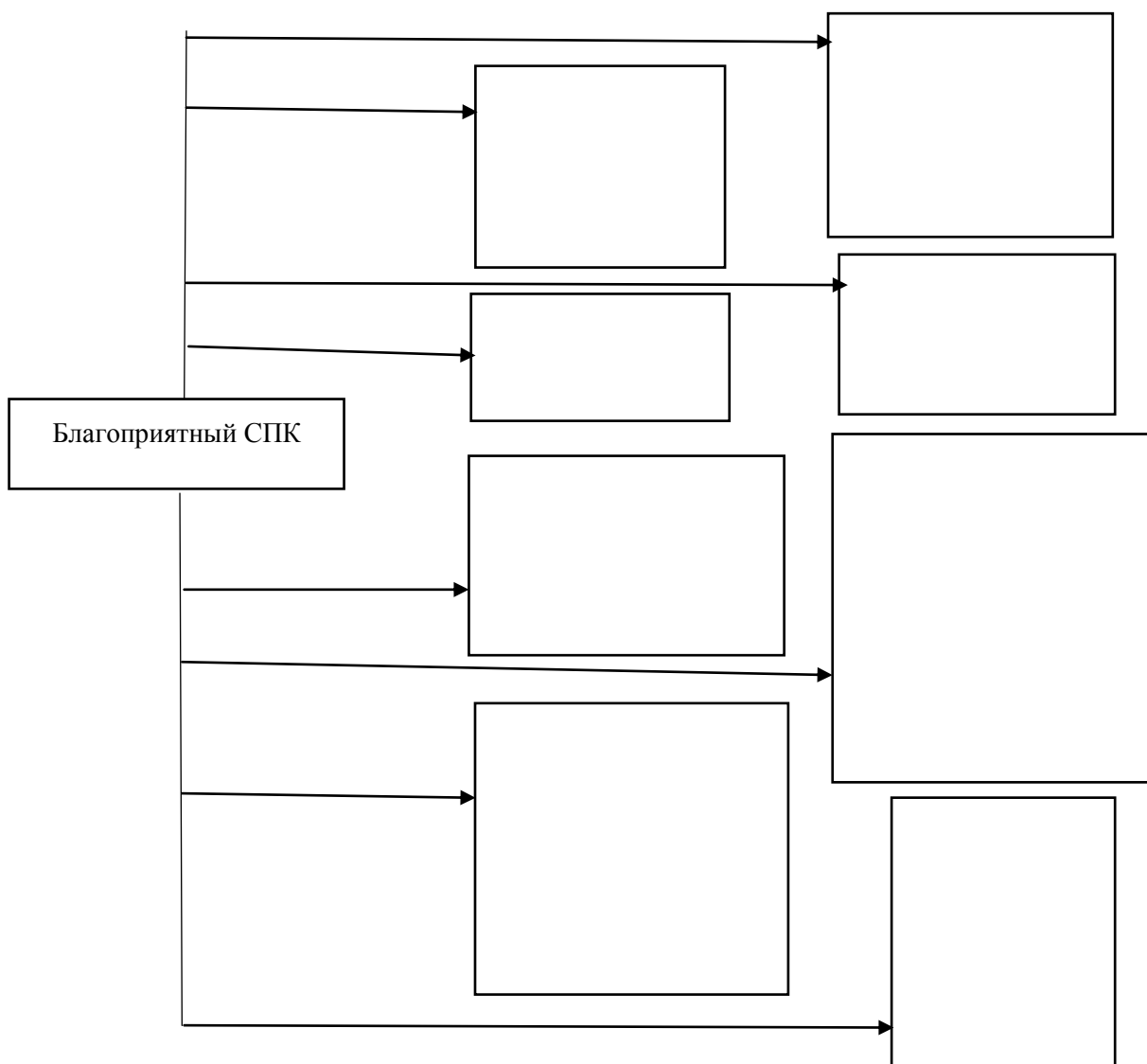


Рисунок 4 - Признаки благоприятного СПК

Климат может быть положительным (здоровым и благоприятным) и отрицательным (неблагоприятным). Результатом положительного психологического климата является улучшение экономических и социальных показателей профессиональной деятельности коллектива. При отрицательном психологическом климате ухудшается социализация группы, а, следовательно, и экономические результаты деятельности коллектива и организации в целом.

Существует целый ряд факторов, определяющих социально - психологический климат в коллективе. Попробуем их перечислить [27]:

1. Глобальная макросреда: обстановка в обществе, совокупность экономических, культурных, политических и др. условий. Стабильность в экономической, политической жизни общества обеспечивают социальное и

психологическое благополучие его членов и косвенно влияют на социально-психологический климат рабочих групп.

2. Локальная макросреда, т.е. организация, в структуру которой входит трудовой коллектив. Размеры организации, статусно - ролевая структура, отсутствие функционально - ролевых противоречий, степень централизации власти, участие сотрудников в планировании, в распределении ресурсов, состав структурных подразделений (половозрастной, профессиональный, этнический) и т.д.

3. Физический микроклимат, санитарно - гигиенические условия труда. Жара, духота, плохая освещенность, постоянный шум могут стать источником повышенной раздражительности и косвенно повлиять на психологическую атмосферу в группе. Напротив, хорошо оборудованное рабочее место, благоприятные санитарно-гигиенические условия повышают удовлетворенность от трудовой деятельности в целом, способствуя формированию благоприятного СПК.

4. Удовлетворенность работой. Большое значение для формирования благоприятного социально – психологического климата имеет то, насколько работа является для человека интересной, разнообразной, творческой, соответствует ли она его профессиональному уровню, позволяет ли реализовать творческий потенциал, профессионально расти.

5. Характер выполняемой деятельности. Монотонность деятельности, ее высокая ответственность, наличие риска для здоровья и жизни сотрудника, стрессогенный характер, эмоциональная насыщенность и т.д. - все это факторы, которые косвенно могут негативно сказаться на социально – психологическом климате в рабочем коллективе.

6. Организация совместной деятельности. Формальная структура группы, способ распределения полномочий, наличие единой цели влияет на социально – психологический климат. Взаимозависимость задач, нечеткое распределение функциональных обязанностей, несоответствие сотрудника его профессиональной роли, психологическая несовместимость участников

совместной деятельности повышают напряженность отношений в группе и могут стать источником конфликтов.

7. Психологическая совместимость является важным фактором, влияющим на социально – психологический климат. Под психологической совместимостью понимают способность к совместной деятельности, в основе которой лежит оптимальное сочетание в коллективе личностных качеств участников. Психологическая совместимость может быть обусловлена сходством характеристик участников совместной деятельности. На степень психологической совместимости сотрудников влияет то, насколько однородным является состав рабочей группы по различным социальным и психологическим параметрам.

8. Сработанность - это результат совместимости сотрудников. Она обеспечивает максимально возможную успешность совместной деятельности при минимальных затратах.

Сработанность характеризуется высокой продуктивностью совместной работы индивидов. Таким образом, основа сработанности - успешность и выгодность именно совместной деятельности, когда между ее участниками возникает согласованность действий.

9. Характер коммуникаций в организации также выступает в качестве фактора социально-психологического климата. Отсутствие полной и точной информации по важному для сотрудников вопросу создает благодатную почву для возникновения и распространения слухов и сплетен, плетения интриг и закулисных игр.

Руководителю стоит внимательно следить за удовлетворительным информационным обеспечением деятельности организации. Низкая коммуникативная компетентность сотрудников также ведет к коммуникативным барьерам, росту напряженности в межличностных отношениях, непониманию, недоверию, конфликтам. Умение ясно и точно излагать свою точку зрения, навыками активного слушания и т.д. создают условия для удовлетворительной коммуникации в организации.

10. Стиль руководства. Роль руководителя в создании оптимального социально – психологического климата является решающей:

– Демократический стиль развивает общительность и доверительность взаимоотношений, дружелюбность. При этом нет ощущения навязанности решений извне, «сверху». Участие членов коллектива в управлении, свойственное этому стилю руководства, способствует оптимизации социально – психологического климата.

– Авторитарный стиль обычно порождает враждебность, покорность и заискивание, зависть и недоверие. Но если этот стиль приводит к успеху, который оправдывает его использование в глазах группы, он способствует благоприятному социально – психологическому климату, как например, в спорте или в армии.

– Попустительский стиль имеет своим следствием низкую продуктивность и качество работы, неудовлетворенность совместной деятельностью и ведет к формированию неблагоприятного социально – психологического климата. Попустительский стиль может быть приемлем лишь в некоторых творческих коллективах.

Если руководитель предъявляет завышенные требования, прилюдно критикует сотрудников, часто наказывает и редко поощряет, не ценит их вклад в совместную деятельность, пытается запугать увольнением, лишением премии и т.д., ведет себя в соответствии с лозунгом «начальник всегда прав», не прислушивается к мнению подчиненных, невнимателен к их нуждам и интересам, то он формирует нездоровую рабочую атмосферу.

Даже если руководитель использует авторитарный стиль управления, он может быть позитивным, если, принимая решение, учтет интересы служащих, сделает свои действия понятными и обоснованными, иными словами, станет больше внимания уделять установлению прочной и тесной связи с подчиненными.

Существуют определённые признаки, по которым косвенно можно судить об атмосфере в группе (рис.5):

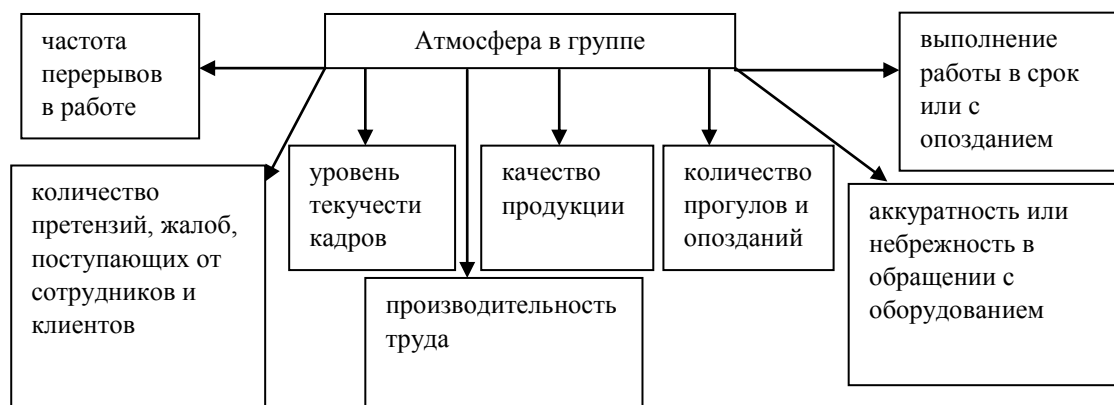


Рисунок 5 – Признаки оценки атмосферы в группе

На основании всего вышеизложенного, можно отметить, что основой положительного благоприятного социально-психологического климата являются общественно значимые мотивы отношения к труду у членов трудового коллектива. Оптимальное сочетание этих мотивов возможно в том случае, если задействовать три компонента: материальную заинтересованность к данной конкретной работе, непосредственный интерес к процессу труда, гласное обсуждение результатов трудового процесса.

1.3.Современные компетенции гармонизации СПК на основе менеджмента конфликтов

Конфликты являются вечным спутником нашей жизни. И потому даже самая последовательная политика гуманизации на предприятиях и в учреждениях и лучшие методы управления не защитят от необходимости жить в условиях конфликтов.

Слово "конфликт" (КФ) – латинского корня и в буквальном переводе означает "столкновение". В основе любого конфликта лежит противоречие, которое ведет обычно либо к конструктивным (например, к усилению групповой динамики, развитию коллектива), либо к деструктивным (например,

к развалу коллектива) последствиям [29]. Таким образом, конфликты в самом общем виде могут квалифицироваться как конструктивные – с позитивным знаком и деструктивные – с негативным знаком.

Конфликтная ситуация (КС) – ситуация скрытого противоборства двух или нескольких сторон участников.

Инцидент (И) – действие или совокупность действий, провоцирующих резкое обострение противоречий.

Конфликтогены (КФГ) – это слова, действия или бездействие, которые приводят к резкому обострению противоречий.

Исследователи предлагают 3 формулы конфликта: А, Б, В.

Ценность их в том, что они сравнительно быстро позволяют проводить анализ конфликта.

1. Конфликт типа «А»:

$$\text{КФГ1} + \text{КФГ2} + \dots + \text{КФГn} = \text{КФ}$$

КФГ1 – первый конфликтоген;

КФГ2 – второй конфликтоген;

КФГn – n-ый конфликтоген.

Причем $\text{КФГ2} > \text{КФГ1}$

$\text{КФГ3} > \text{КФГ2}$ и т.д.

Это закон эскалации конфликта. Для предотвращения эскалации конфликта необходимо:

- а) Не употреблять конфликтогены.
- б) Не отвечать конфликтогеном на конфликтоген.

2. Конфликт типа «Б»:

$$\text{КС} + \text{И} = \text{КФ}$$

Здесь КС – конфликтная ситуация;

И – инцидент.

Возможны 2 способа разрешения конфликта:

- а) Устранить КС;
- б) Исчерпать инцидент.

3. Конфликт типа «В»:

$$КС1 + КС2 + КС3 + \dots + КСn = КФ$$

Сумма двух и более конфликтных ситуаций приводит к конфликту. Необходимо устранить все конфликтные ситуации.

Конфликтная ситуация всегда возникает раньше конфликта.

Главную роль в возникновении конфликтов играют так называемые конфликтогены – слова, действия (или бездействия), способствующие возникновению и развитию конфликта, то есть – приводящие к конфликту непосредственно [15].

Коварную суть конфликтогенов можно объяснить тем, что мы гораздо более чувствительны к словам других, нежели к тому, что говорим сами. Однако сам по себе "одиночный" конфликтоген не способен, как правило, привести к конфликту. Должна возникнуть "цепочка конфликтогенов" или эскалация конфликта.

Эскалация конфликта – на конфликтоген в наш адрес мы стараемся ответить более сильным конфликтогеном, часто максимально сильным среди всех возможных.

Признаки эскалации конфликта [14]:

1. Сужение когнитивной (познавательной) сферы.

Положительные социальные приобретения исчезают (сочувствие, терпимость, компромиссное поведение и т.п.). Начинают действовать архаичные и агрессивные защитные механизмы по отношению к источнику угрозы из-за чувства страха и стрессов всех видов.

Основываются на бессознательном и подсознательном уровнях психики и регрессии сознательной сферы.

2. Рост эмоционального напряжения.

3. Переход от аргументов к претензиям и личным выпадам. Предмет конфликта смещается в личностный план.

4. Углубление противоречий и поляризация интересов.

5. Применение насилия.

6. Потеря первоначального предмета разногласий.
7. Расширение временных и пространственных границ конфликта.
8. Увеличение числа участников.

Для того, что бы избежать конфликтогенов в процессе общения и взаимодействия с другими людьми необходимо твердо помнить, что всякое наше неосторожное высказывание в силу эскалации конфликтогенов может привести к конфликту.

Необходимо проявлять эмпатию к собеседнику (представьте, как отзовутся в его душе ваши слова, действия).

Отсутствие согласия обусловлено наличием разнообразных мнений, взглядов, идей, интересов, точек зрения и т. д. Однако оно, как уже отмечалось, не всегда выражается в форме явного столкновения, конфликта. Это происходит только тогда, когда существующие противоречия, разногласия нарушают нормальное взаимодействие людей, препятствуют достижению поставленных целей. В этом случае люди просто бывают вынуждены каким-либо образом преодолеть разногласия и вступают в открытое конфликтное взаимодействие. Сказанное, конечно, не означает, что конфликт всегда носит положительный характер [33].

Нужно не раз и навсегда уничтожить все условия для возникновения конфликтов, а научиться правильно ими управлять. Для этого надо уметь анализировать конфликты, понимать их причины и возможные последствия.

У всех конфликтов есть несколько причин (рис.4.). Основными причинами конфликта являются ограниченность ресурсов, которые нужно делить, взаимозависимость заданий, различия в целях, различия в представлениях и ценностях, различия в манере поведения, в уровне образования, а также плохие коммуникации (рис. 6).



Рисунок 6 – Причины возникновения конфликтов

Конфликты, несмотря на свою специфику и многообразие имеют в целом общие стадии протекания:

1. Стадия потенциального формирования противоречивых интересов, ценностей, норм;
2. Стадия перехода потенциального конфликта в реальный или осознание участниками конфликта своих верно или ложно понятых интересов;
3. Стадия конфликтных действий;
4. Стадия снятия или разрешения конфликта.

Кроме того, каждый конфликт имеет более или менее четко выраженную структуру. В любом конфликте присутствуют:

- а) объект конфликтной ситуации, связанный либо с технологическими и организационными трудностями, либо со спецификой деловых и личных отношений конфликтующих сторон;
- б) цели, субъективные мотивы его участников, обусловленные их взглядами и убеждениями, материальными и духовными интересами;
- в) оппоненты, конкретные лица, являющиеся его участниками;
- г) подлинные причины, которые важно суметь отличить от непосредственного повода столкновения.

Предмет конфликта – это, то основное противоречие, из-за которого и ради разрешения которого стороны вступают в борьбу. Надо знать, как развивается конфликт. Обычно он проходит несколько этапов (рис. 7).



Рисунок 7 - Этапы развития конфликта

Руководителю-практику важно помнить, что пока существуют все перечисленные элементы структуры конфликта (кроме повода), он неустраним. Попытка прекратить конфликтную ситуацию силовым давлением либо уговорами приводит к нарастанию, расширению его за счет привлечения новых лиц, групп или организаций. Следовательно, необходимо устранить хотя бы один из существующих элементов структуры конфликта [39].

Отсутствие согласия между двумя или более сторонами – лицами или группами – это основная причина конфликта в коллективе.

Можно выделить функции конфликта (табл.1).

№	Функция
1	Сигнал об очагах социальной напряженности. Конфликтное столкновение позволяет не только обнаружить нерешенные проблемы и серьезные промахи в ведении дела, но и предоставляют возможность для открытого выражения потребностей, интересов и устремлений людей, их недовольства и протеста.
2	Активизация социальных связей – придание взаимодействию людей и их отношениям большей динамичности и мобильности.
3	Информационная – выражается в том, что она позволяет более глубоко оценить индивидуально-психологические особенности участвующих в нем людей, их ценностные ориентации, психологическую устойчивость к стрессовым факторам.
4	Трансформация межличностных и групповых отношений – конфликт, создает предпосылки для их объединения и сплоченности на новой основе, способствует укреплению взаимного уважения и доверия.
5	Предупреждение разрушительных противоречий – недооценка примирительных процедур может привести к крайним мерам.
6	Содействие инициативы – в конфликтных ситуациях люди яснее осознают как свои, так и чуждые им интересы, необходимость преодоления препятствий на пути прогресса и достижения максимальной пользы.
7	Интегрирующая – интеграция выигрывает в тех конкретных ситуациях, когда конфликт приводит к объединению совместных усилий на основе согласования взаимных интересов, и проигрывает, если конфликтное столкновение наносит трудновосполнимый ущерб организованности и единству коллектива.

Таблица 1 – Функции конфликта

Существует большое количество оснований для классификации конфликтов. Ниже приводится классификация конфликтов по пяти основаниям [29]:

1. По степени остроты противоречий:
 - 1.1. Недовольство
 - 1.2. Разногласия
 - 1.3. Противодействие
 - 1.4. Раздор
 - 1.5. Вражда
2. По проблемно – деятельностному признаку конфликты подразделяются на:
 - 2.1. Организационно – управленческие
 - 2.2. Производственные
 - 2.3. Экономические
 - 2.4. Творческие
 - 2.5. Педагогические
 - 2.6. Трудовые конфликты
 - 2.7. Инновационные
3. По степени вовлеченности людей в конфликт:
 - 3.1. Внутриличностные
 - 3.2. Межличностные
 - 3.3. Между личностью и группой
 - 3.4. Межгрупповые
 - 3.5. Межколлективные
 - 3.6. Межпартийные
 - 3.7. Межгосударственные
 - а) между отдельными государствами
 - б) между коалициями государств
 - 3.8. Межнациональные и межэтнические
4. На основе потребностей субъектов взаимодействия:

4.1. Материальные потребности – ресурсный конфликт

4.2. Социальные потребности (власть, лидерство, статус, роль) – статусно - ролевой конфликт

4.3. Духовные (идеология, нормы, ценности, принципы) – идейно принципиальные конфликты

5. По месту и роли в конфликте:

5.1. Вне конфликта:

- над (судья, арбитр)
- сбоку (посредник, референт)
- под (зависимый от одного из конфликтующих)

5.2. Внутри конфликта

2.Краткая характеристика организации и квалиметрическое обеспечение экономических исследований

2.1.Организация и квалификация структур отношений

ООО «Нова» - одна из крупнейших строительных компаний в нефтегазовой и дорожной отраслях промышленности, обладает 64-летним опытом сооружения нефте- и газопроводов. В активе компании десятки тысяч километров построенных трубопроводов, участие в прокладке крупнейших трансконтинентальных магистралей XX века.

ООО «Нова» активно занимается комплексным обустройством нефтяных и газоконденсатных месторождений в Западной Сибири.

В нефтегазовом строительстве компания с 2002 года применяет систему менеджмента качества, отвечающую требованиям международного стандарта ISO. Деятельность компании осуществляется при соблюдении всех законодательных и нормативных требований в области промышленной безопасности, охраны труда и охраны окружающей среды. Внедрены системы экологического менеджмента и менеджмента охраны здоровья и обеспечения безопасности труда. Опыт, квалификация кадров, техническая оснащенность позволяют компании реализовывать проекты любой сложности, учитывать все нюансы строительства и решать задачи максимально эффективно.

Организационная структура – это документ, схематично отображающий состав и иерархию подразделений предприятия. Организационная структура ООО «Нова» (Приложение 1) является линейной. Генеральный директор имеет 4 заместителей, которые имеют в подчинении руководителей второго уровня (директора), отделы и участки.

Рассматривая коллектив, работающий в ООО «Нова», можно сказать, что состоит он из 3300 человек. Квалификационная структура персонала по профессиональному направлению, образованию, половому признаку и

возрастному признаку представлены на следующих рисунках (рис. 8; рис. 9; рис. 10):

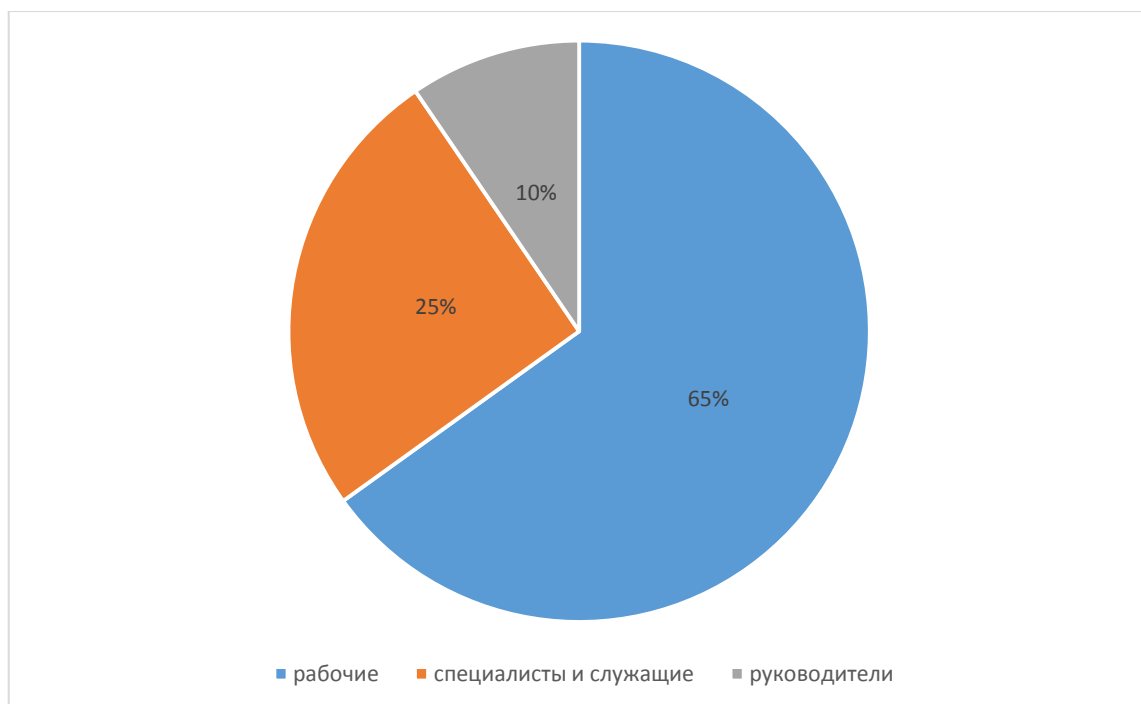


Рисунок 8 - Сведения о численности персонала

Что бы охарактеризовать структуру персонала предприятия и его профессионально – квалификационный уровень, были использованы вспомогательные материалы, особо информативными оказались личные дела работников и статистика предприятия (за 2016 год).

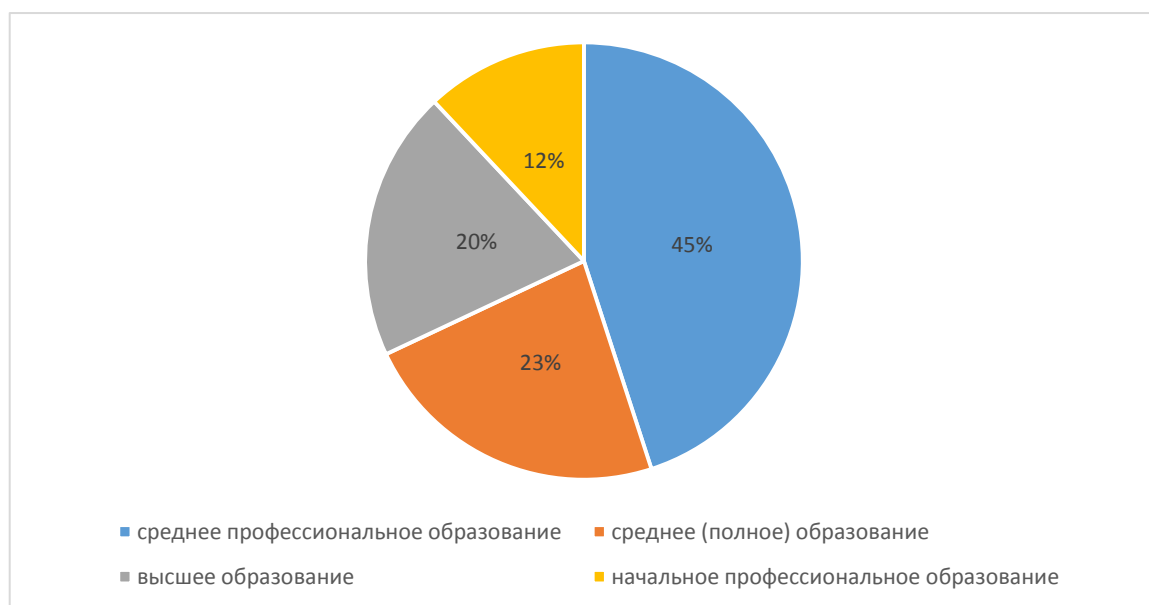


Рисунок 9 - Сведения об уровне образования

Из диаграммы видно, что большинство работников завода имеют среднее профессиональное образование, что составляет 45% - 1660 человек, 23% - 670 человек имеют среднее (полное) образование, 20% - 620 человек имеют высшее образование и 12% - 350 человек. Из этого следует, что для данного предприятия важно иметь высококвалифицированных руководителей и специалистов, направления которых, имеются в заведениях среднего профессионального образования.

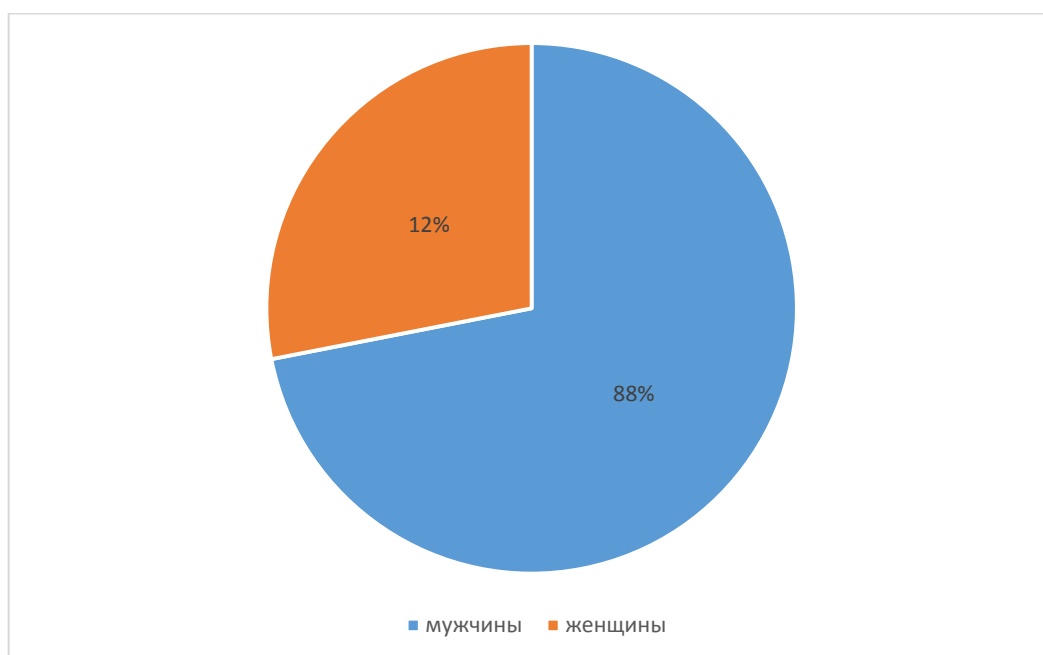


Рисунок 10 - Сведения о персонале по половому признаку

Учитывая специфику деятельности организации, мы можем увидеть, что мужской пол преобладает. Количество женщин составляет 12% - 376 работников. Количество мужчин составляет 88% - 2924 работников.

Рассмотрев и проанализировав организацию ООО «Нова», можно сказать, что это успешно работающее и развивающееся предприятие.

2.2. Анализ социально-психологического климата на основе наблюдения

Наблюдение – это организованное, целенаправленное, фиксируемое восприятие психических явлений с целью их изучения в определённых условиях.

Наблюдая за работой службы по персоналу, стало понятно, какой весомый вклад она вносит в социально-психологический климат коллектива. Первоначальная задача службы по персоналу – отбор и подбор персонала. Цель – грамотный специалист, который станет частью коллектива, то есть формирование благоприятного социально-психологического климата трудового коллектива.

Вместе с тем, социально-психологический климат является показателем уровня социального развития коллектива и его психологических резервов, способных к более полной реализации. А это связано с совершенствованием как организации, так и условий труда.

В данной организации причинами конфликтов могут являться:

1. Желание руководителя иметь контроль над подчиненными во всех областях;
2. Присутствуют члены коллектива, которые инертны, пассивны, некоторые стремятся обособиться от остальных;
3. Недостаточная ответственность коллег друг перед другом.

Хочется отметить, что, не смотря на данные проблемы, коллектив достаточно хорошо справляется со следующими задачами:

1. В коллективе присутствуют нормы справедливости и равенства во взаимоотношениях;
2. Не смотря на инертных членов, коллектив способен объединиться для принятия важных решений;
3. Неформальный лидер коллектива является так же формальным.

Каким опытным бы ни был руководитель, а конфликты, основанные на взаимной или не взаимной неприязни работников друг к другу никто не отменял. Так и в данной организации таковые имеются.

Четко поставленная цель, сформулированные задачи и обязанности каждого специалиста, удовлетворительные условия труда, взаимоотношения руководителя и подчиненного являются путями достижения гармонизации социально-психологического климата ООО «Нова»

Таким образом, можно сказать, что любая организация имеет огромную почву для возникновения конфликтов. Будь то разногласия на почве неудовлетворенности условиями работы или взаимоотношения между коллегами. Руководитель службы персонала данной организации имеет определенные навыки в урегулировании тех или иных противоречий.

2.3.Разработка банка конфликтов.

Какой бы слаженной не была работа сотрудников, как бы точно не были разделены обязанности, конфликты были и будут всегда. Любые организационные изменения, противоречивые ситуации, деловые и личностные отношения между людьми нередко порождают конфликтные ситуации. А иногда может и не быть причин, но это не мешает людям конфликтовать. Бытует мнение, что конфликт — явление всегда нежелательное и его необходимо по возможности избегать и уж, если он возник, немедленно разрешать, но это уже личное дело каждого. Составим банк возможных конфликтов для службы по персоналу в ООО «Нова»:

1. Недавно принятой сотруднице руководство обещает повышение заработной платы через небольшое количество времени. Время идет, обязанности и поручения прибавляются, но вознаграждение остается прежним.

2. Одна из сотрудниц очень эмоционально реагирует на замечания руководителя, руководитель вынужден заканчивать беседу, не имея возможности донести информацию до подчиненной.

3. Руководитель отдела А попросил руководителя отдела Б взять в его подразделение на вакантное место своего племянника. Руководитель Б выполнил просьбу, но позже пожалел. Племянник не справляется со своими обязанностями и ведет себя достаточно вольно.

4. При распределении отпусков, руководитель принимает непосредственное участие и распоряжается кому в каком месяце уйти отдыхать, объясняя это тем, что «Мне лучше знать, кто и когда мне нужен на рабочем месте».

5. Сотрудница О. на отрез отказывается отправляться на обучение по работе с ПК, обосновывая это тем, что она уже не молода и ей это не нужно.

6. Распределяя премии, одной из работниц отдела ее не дали, хотя оснований для депремирования не было. На вопрос: «Почему?», руководитель ответил: «Это воспитательная мера».

7. Одна из сотрудниц отдела постоянно уходит раньше всех, обосновывая это разными причинами. Остальным работникам это не нравится.

8. Руководитель дает общее задание на троих подчиненных. Двое из них не собираются преступать к заданию, потому что знают, что третий (сотрудник В.) сделает все сам. Сотрудник В, возмущен таким поведением своих коллег. Он просит руководителя обратить внимание на эту ситуацию, но руководитель считает, что это не его забота.

9. Работник, который достиг пенсионного возраста, жалуется руководителю, что один из сотрудников хочет выжить его, на что тот клянется, что даже не думал об этом. Работник продолжает жаловаться.

10. Сотрудница Н сидит на диете и кушает по часам, из-за этого она постоянно отрывается от работы. Отходя, она просит ответить на звонок, отдать «вот эту бумажку» нужному человеку и т.д. Остальных сотрудников эта ситуация начинает раздражать. Руководитель не принимает никаких мер.

Для анализа и объяснения проблем данного коллектива необходимо прибегнуть к помощи тестов Д.Кейрси, К.Томаса, а так же использовать анкету на оценку социально-психологического климата в группе (составитель Л.В. Макарова). Так же будут разработаны картограммы конфликтов.

2.4.Разработка социометрических анкет для выявления проблем в сфере социально-психологического климата.

Для изучения социально-психологического климата в коллективе, были выбраны следующие методики, представленные в таблице (табл. 2).

№	Метод	Цель	Автор
1	Типологизация личности сотрудников	Оценка психологической совместимости сотрудников	Тест Д. Кейрси
2	Психологическое тестирование	Оценка конфликтности личности сотрудников	Тест К. Томаса
3	Анонимное анкетирование персонала	Выявление потенциальных факторов возникновения конфликтных ситуаций	Профессор Макарова Л.В.

Таблица 2 – методики для изучения социально-психологического климата в коллективе

Опросник Кейрси - методика оценки темперамента, которая была создана на основе работ К.Г. Юнга и И. Майерс-Бриггс. В 1950 году Катрин Бриггс и Изабель Майерс разработали опросник для определения 16 различных психологических типов, которые в последствие стали классическими. Сегодня стандартом считается методика Кейрси (John Keirsey) (Приложение 2). Его

опросник насчитывает 70 вопросов и позволяет с высокой степенью точности определить один из четырех типов темперамента (SP - Дионисий, SJ - Эпитемей, NF - Аполлон и NT - Прометей), а также один из 16 психологических портретов. Вы наверняка обратили внимание на то, что психологический портрет задается четырьмя буквами. Им соответствуют четыре пары качеств:

- Экстраверты (E) и интроверты (I)
- Доверяющие опыту (S) и доверяющие интуиции (N)
- Логичные люди (T) и люди, "думающие сердцем" (F)
- Перспективно планирующие (J) и импульсивные (P)

Одна из самых распространенных методик диагностики поведения личности в конфликтной ситуации (точнее, в конфликте интересов) - опросник Кеннета Томаса (Kenneth Thomas) "Определение способов регулирования конфликтов" (Приложение 3). К. Томас исходил из того, что людям не следует избегать конфликтов или разрешать их любой ценой, а требуется уметь грамотно ими управлять. Он совместно с Ральфом Килманном (Ralph Kilmann) предложил двухмерную модель регулирования конфликтов, одно измерение которой - поведение личности, основанное на внимании к интересам других людей; второе - поведение, подразумевающее игнорирование целей окружающих и защиту собственных интересов.

Для описания типов поведения людей в конфликтах (точнее, в конфликте интересов) К. Томас считает применимой двухмерную модель регулирования конфликтов. Выделяется пять способов регулирования конфликтов, обозначенные в соответствии с двумя основополагающими измерениями (кооперация и напористость):

1. Соревнование (конкуренция) — стремление добиться своих интересов в ущерб другому.
2. Приспособление — принесение в жертву собственных интересов ради другого.

3. Компромисс — соглашение на основе взаимных уступок; предложение варианта, снимающего возникшее противоречие.

4. Избегание — отсутствие стремления к кооперации и отсутствие тенденции к достижению собственных целей.

5. Сотрудничество — участники ситуации приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы обеих сторон.

В своем опроснике по выявлению типичных форм поведения К.Томас описывает каждый из пяти перечисленных возможных вариантов 12 суждениями о поведении индивида в конфликтной ситуации. В различных сочетаниях они сгруппированы в 30 пар, в каждой из которых респонденту предлагается выбрать то суждение, которое является наиболее типичным для характеристики его поведения.

Для того что бы оценить социально-психологический климат в коллективе, я выбрала анкету Л.В. Макаровой (Приложение 4). Анкета состоит из 11 утверждений, касающихся разных сторон, характеризующих рабочую группу. Необходимо сделать выбор по предложенной шкале на основании реального положения дел в рабочей группе.

Шкала оценки представляет собой баллы от 1 до 7 с соответствующими ответами:

- 1 – абсолютно не согласен;
- 2 – умеренно не согласен;
- 3 – слегка не согласен;
- 4 – затрудняюсь ответить;
- 5 – согласен до некоторой степени;
- 6 – согласен в целом;
- 7 – полностью согласен.

Результаты рассчитываются по формуле:

$$J_{\text{спк}} = \frac{\sum_{n=1}^{11} \sum_{k=1}^{k \text{ макс}} a_{nk}}{11 \cdot k \text{ макс} \cdot 7}$$

$$11 \cdot k \text{ макс} \cdot 7$$

Считается, что в группе хороший социально-психологический климат, если $J_{\text{колл}} \geq 0,8$.

Это означает, что группа обладает высокой социально - психологической зрелостью, что присуще сложившемуся коллективу. В противном случае необходимо выявить существующие проблемы и разработать программу по их решению.

При разрешении конфликта существенную помощь может оказать так называемая «картограмма конфликта (рис.11)

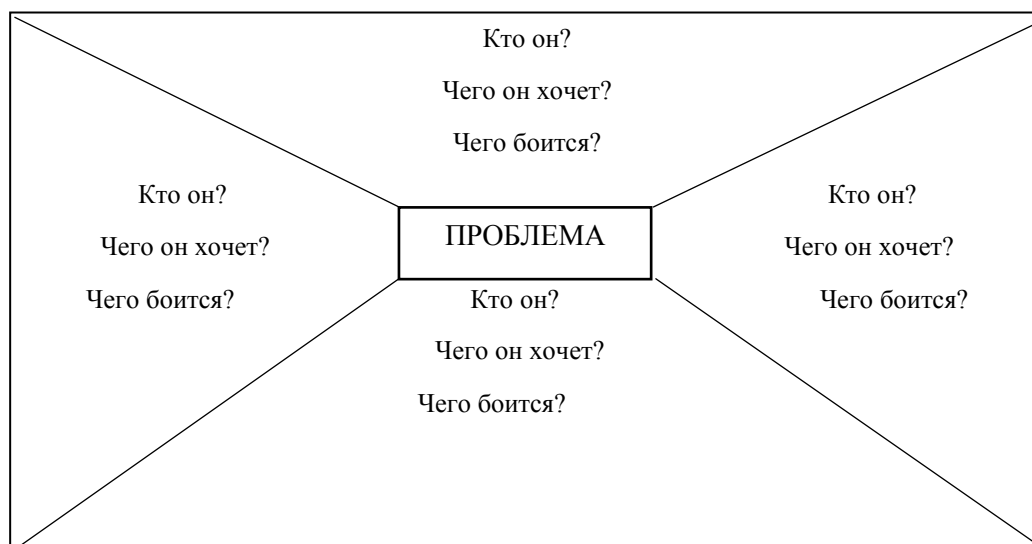


Рисунок 11 - Картограмма конфликта

Примечание: прямоугольник делится по числу основных участников конфликта.

Составление такой карты позволит:

- ограничить дискуссию определенными формальными рамками, что в значительной степени поможет избежать чрезмерного проявления эмоций;

- создать возможность совместного обсуждения проблемы, высказать людям их требования и желания;
- конкретизировать собственную точку зрения и понять точку зрения других;
- выбрать новые пути разрешения конфликта.

3. Экспериментальные исследования и целеполагание в сфере гармонизации социально-психологического климата в организации на основе менеджмента конфликтов

3.1. Экспериментальные исследования и обработка результатов

3.1.1. Разработка конструктивных методов разрешения конфликтных ситуаций методом картограмм

В рамках выпускной квалификационной работы был разработан банк возможных конфликтов(пункт 2.3), а их классификация – в таблице (табл.3).

Основание	Виды конфликтов																									
	1.1.	1.2.	1.3.	1.4.	1.5.	2.1.	2.2.	2.3.	2.4.	2.5.	2.6.	2.7.	3.1.	3.2.	3.3.	3.4.	3.5.	3.6.	3.7.	3.8.	4.1.	4.2.	4.3.	5.1.	5.2.	
1. по степени остроты противоречий	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+														
	+	+		+	+	+		+	+																	
		+		+	+	+																				
		+	+	+		+																				
2. по проблемно – деятельностному признаку		+	+	+	+	+	+	+	+	+		+														
			+									+														
	+										+															
			+																							
	+		+		+		+															+	+			
3. по степени вовлеченности людей в конфликт																										
	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+														
																						+	+		+	
4. на основе потребностей субъектов взаимодействия	+										+															
	+	+		+	+	+																	+			
		+									+											+	+			
5. по месту и роли в конфликте																										
	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	

Таблица 3 - Классификация конфликтов в ООО «Нова»

Полученные данные представим в виде рисунков по каждому из оснований.

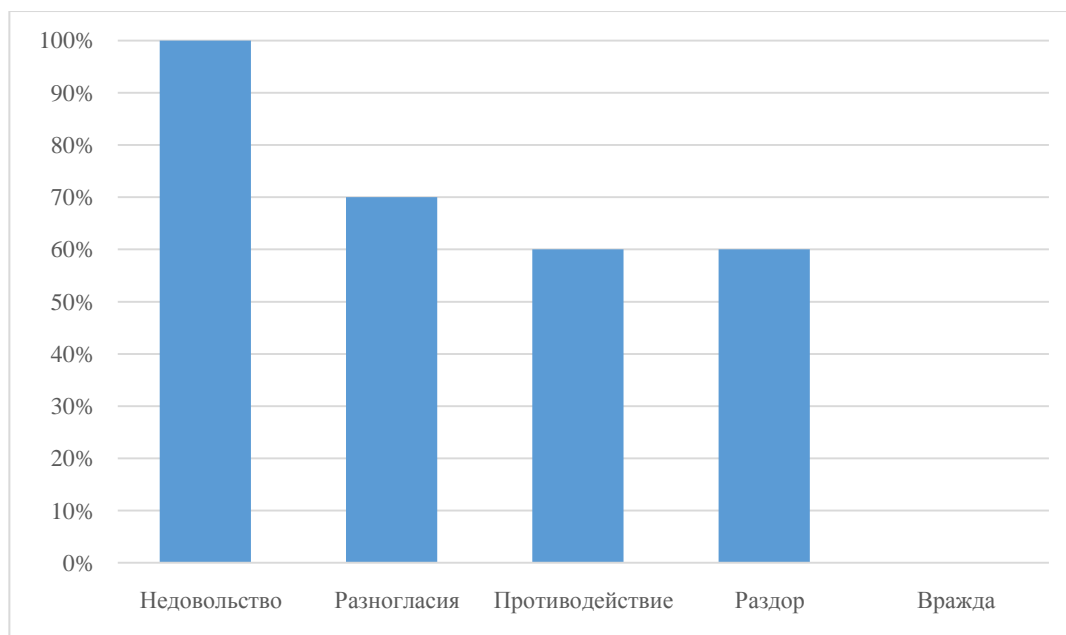


Рисунок 12 - По степени остроты противоречий

Из рисунка мы видим, что противодействие и раздор достигли одинакового уровня – 60%, это означает, что нужно принимать срочные меры в разрешении конфликтов, что бы конфликт не становился глубже и не перешел во вражду.

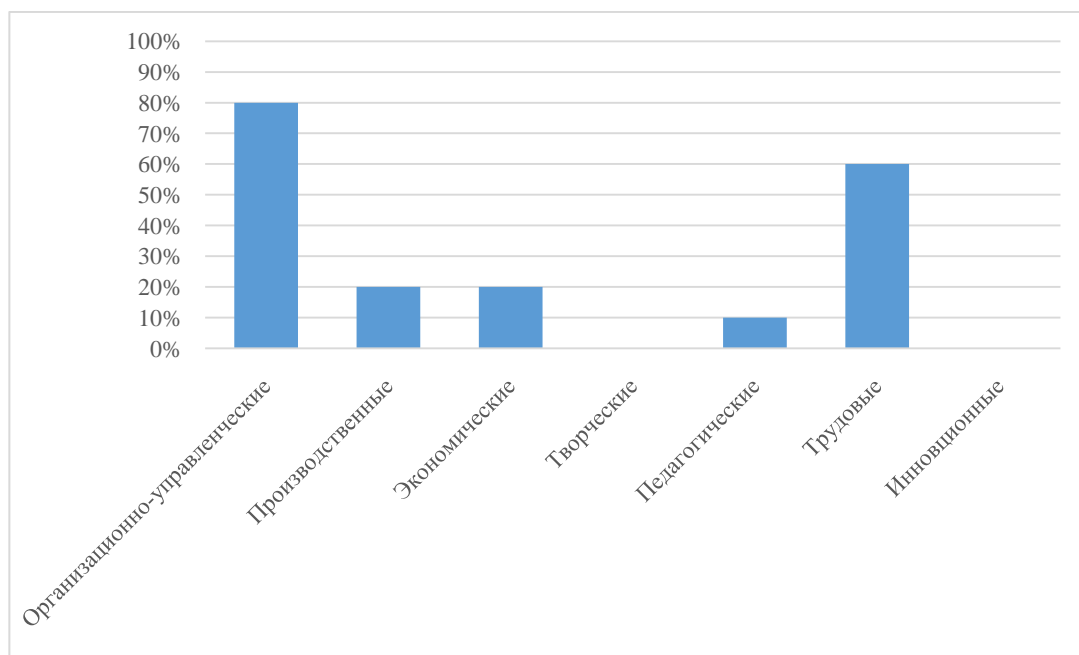


Рисунок 13 - По проблемно – деятельностному признаку

На данном рисунке мы видим, что преобладают организационно – управленческие и трудовые конфликты, а это значит, что конфликты происходят из-за разного понимания руководителей и исполнителей целей, методов и средств организационной и управленческой деятельности.

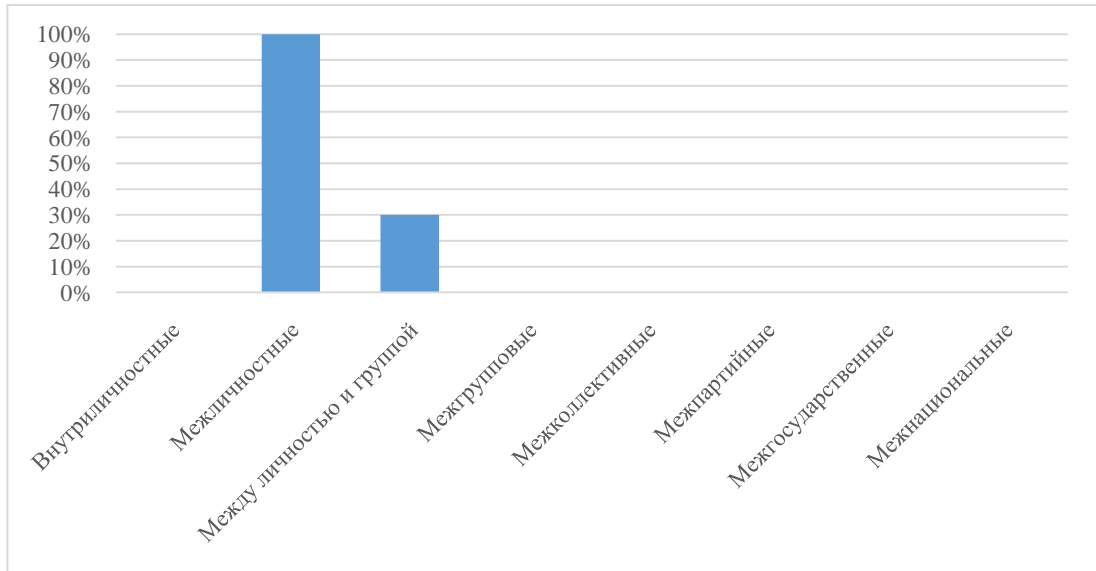


Рисунок 14 - По степени вовлеченности людей в конфликт

Из диаграммы видно, что во всех рассмотренных ситуациях конфликты являются, в большей мере, межличностными и меньшую часть занимают конфликты между личностью и группой.

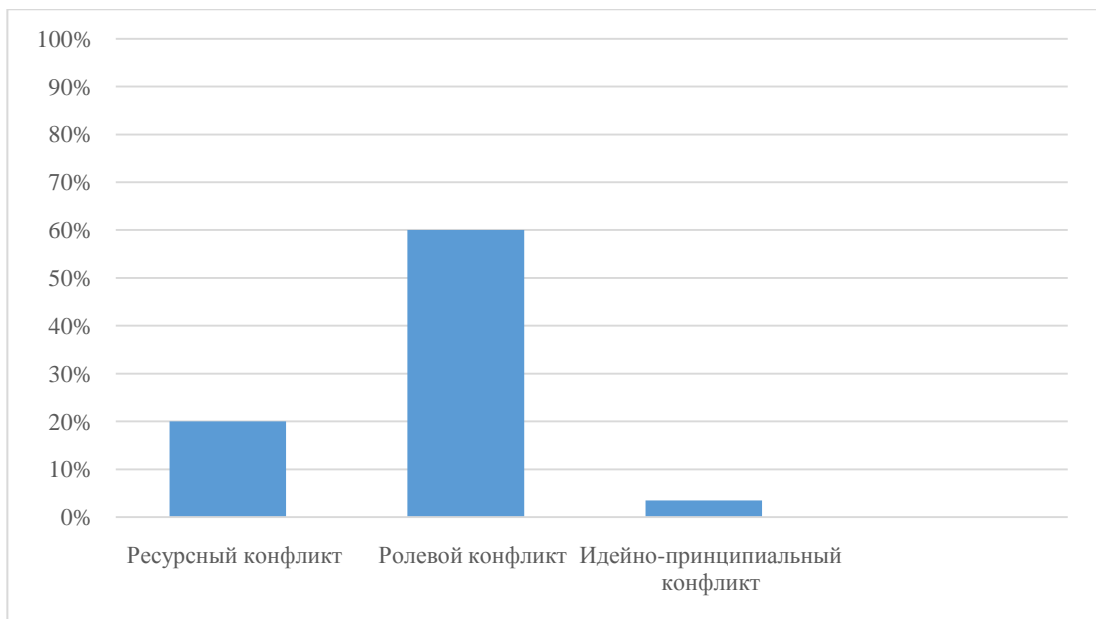


Рисунок 15 - На основе потребностей субъектов взаимодействия

Исходя из результатов (рис. 15), можно сказать, что большее число конфликтов возникает из-за неправильного понимания человеком своего места

и роли в организации, попыток доказать и показать свое положение. На втором месте конфликты из-за различных ресурсов организации. Меньше всего конфликты возникают на почве различных ценностей для отдельных личностей или групп.

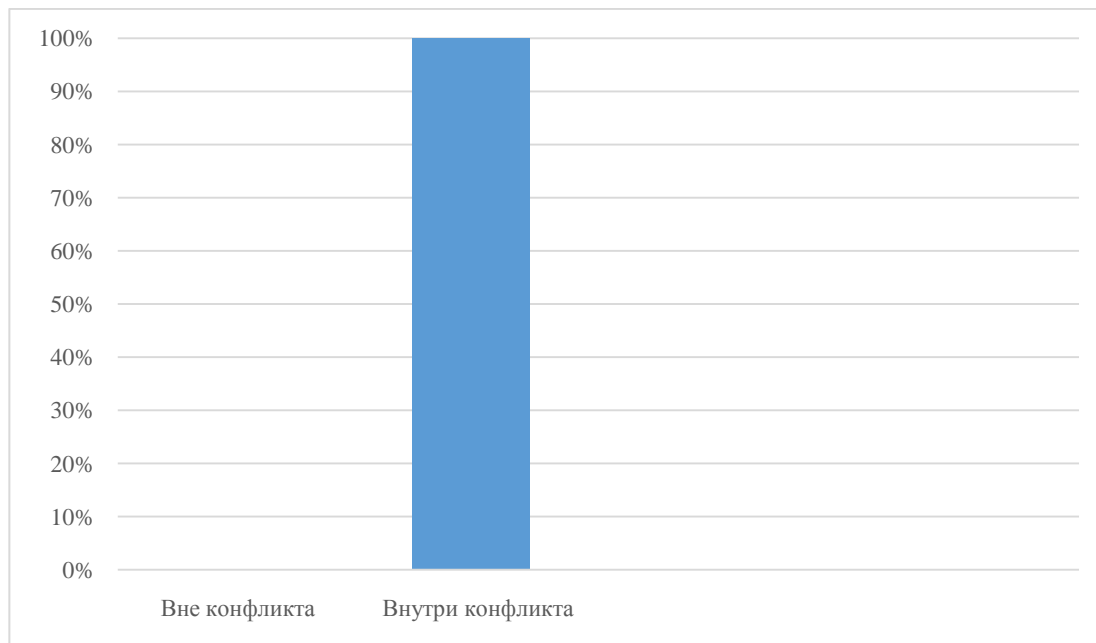


Рисунок 16 - По месту и роли в конфликте

Исходя из анализа классификации признаков, можно сделать следующие выводы. В организации преобладают:

1. Недовольство;
2. Организационно – управленческие конфликты;
3. В большинстве случаев конфликты являются межличностными;
4. Преобладают ролевой и ресурсный конфликты;
5. И наконец, все участники конфликта находятся внутри него.

Конфликты по степени вовлеченности людей бывают разные: межличностные, между личностью и группой, межколлективные и т.д. При разрешении конфликтных ситуаций нужно учитывать интересы и опасения всех участников. На основании полученных результатов можно будет дать рекомендации и помочь в разрешении спорной ситуации. Существенную помощь в таком случае оказывает «картограмма конфликта». Рассмотрим

использование данного метода на примере одной из ситуаций, рассмотренных в банке конфликтов.

Ситуация 4: При распределении отпусков, руководитель принимает непосредственное участие и распоряжается кому в каком месяце уйти отдыхать, объясняя это тем, что «Мне лучше знать, кто и когда мне нужен на рабочем месте».

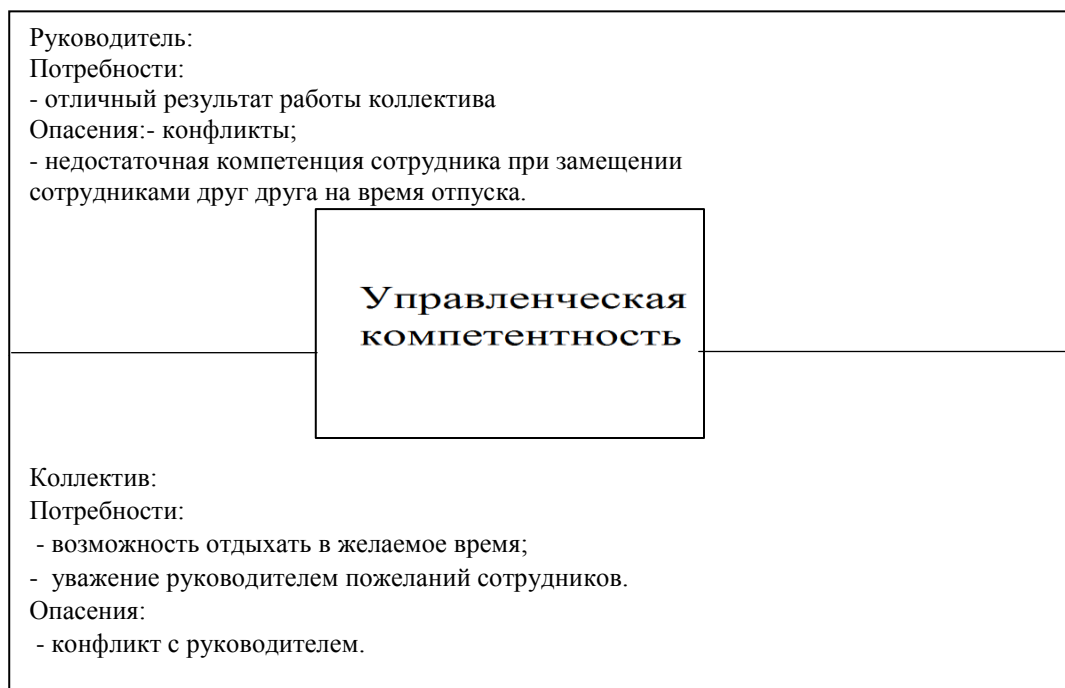


Рисунок 17 - Картограмма конфликта

Решение: отправить на обучение менее компетентных работников, что бы все сотрудники отдела могли быть взаимозаменяемыми.

3.1.2. Оценка психологической совместимости

Анализируя результаты исследования, полученные посредством методики Кейрси, можно сделать следующие выводы: в обследованной мною группе экстраверсия (Е) преобладает у 75 % (3 чел.), интроверсия (I) - у 25 % (1 чел.).

Наблюдается преобладание реализма (S) у 50 % диагностированных (2 чел.), у 50 % (2 чел.) ярко выражена интуиция (N).

Наблюдается преобладание эмоциональности (F) у 25 % диагностированных (1 чел.), у 75 % (3 чел.) преобладает логичность (T).

Наблюдается преобладание рассудительности (J) у 100 % (4 чел.), импульсивность (P) не наблюдается ни у кого из респондентов.

Результаты наглядно представлены в виде гистограммы:

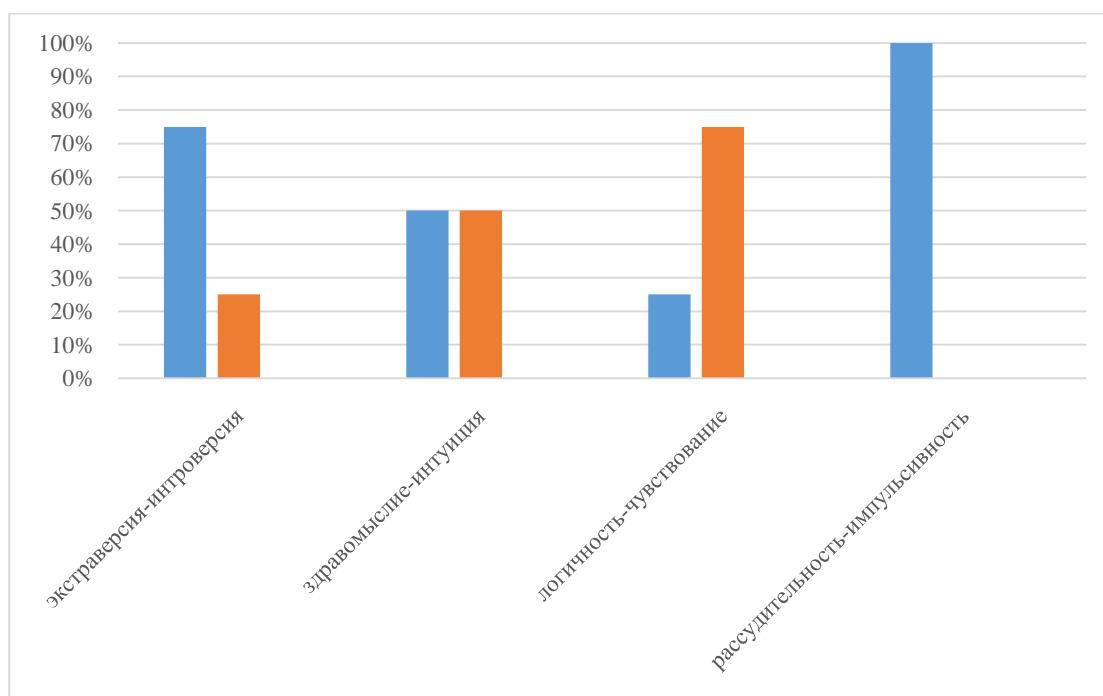


Рисунок 18 - Психологические типы

Опрошенные разделились на 2 группы: Эпиметей (сенсорно-планирующий) и Прометей (интуитивно-логический).

Люди, относящиеся к группе Эпиметей характеризуются дисциплинированностью, ответственностью. Главной чертой группы Прометей является планирование, разработка идей.

Как распределились опрошенные сотрудники по типам личности можно увидеть в таблице 4.

Тип темперамента	Психологический портрет	
Эпиметей	ESFJ – торговец: общительный, быстро и легко ориентируется в новом коллективе; оптимистичный, активный.	ESTJ – администратор: лидер, цельная натура; бесхитроsten, не любит лишних выдумок; главные ориентиры в жизни – долг, план, порядок, иерархия
Прометей	ENTJ – командир: прирожденный лидер, харизматичный, уверенный в себе; добивается поставленных перед собой целей.	INTJ – стратег: обладает развитой логикой и способностью к анализу; объективен, резок, принципиален.

Таблица 4 – результаты методики Д. Кейрси

Автор предполагает 3 вида отношений: хорошие, нейтральные, плохие. Составим таблицу и посмотрим, насколько совместимы и какие отношения между получившимися типами (табл. 5):

Кто он мне Кто я	ESFJ	ESTJ	ENTJ	INTJ
ESFJ		ДЕ	СЭ	ДО
ESTJ	ДЕ		РО	МИ
ENTJ	СЭ	РО		ПП
INTJ	ДО	МИ	ПП	

Таблица 5 - Совместимость психологических типов

К хорошим отношениям относятся следующие значения: ДО - дополнение, АК - активация, ТО - тождество, ЗЕ - зеркальные;

к нейтральным: ПД - полудополнение, ПП – полная противоположность, КТ - квазитожество, РО - родственные, ДЕ - деловые, МИ - миражные;

к плохим: СЭ - суперэго, КФ - конфликтные, ПК - подконтрольный, ЗА - заказчик, ПЗ – подказанный.

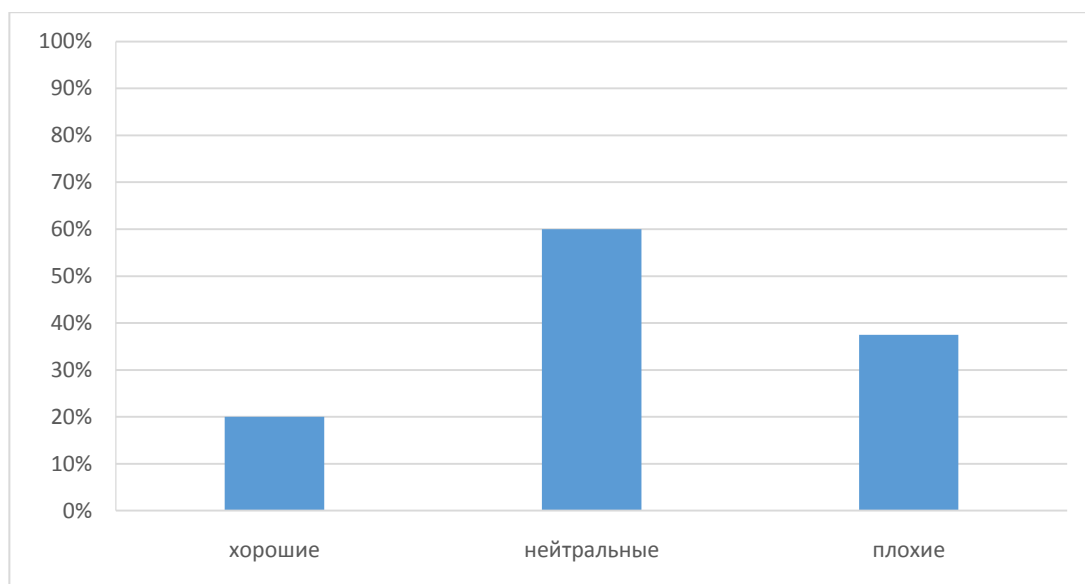


Рисунок 19 - Виды отношений в % соотношении

Как показывает диаграмма, в коллективе преобладают нейтральные отношения. Причиной этого может служить то, что каждый сотрудник занят решением задач не взаимосвязанных с задачами других сотрудников, их взаимодействие и взаимозаменяемость минимальны.

3.1.3. Изучение стратегий в конфликтном взаимодействии

Для того, чтобы изучить стратегию поведения, используемую сотрудниками службой по персоналу, был применен тест описания поведения К. Томаса.

В результате было установлено, что респонденты используют в своей деятельности все стратегии поведения. Результаты разнообразные, но наибольшее предпочтение большинство респондентов отдает тактике компромисса, приспособления и сотрудничества, у одного респондентов преобладает тактика соперничества, а у другого тактика избегания. Наименьшее количество баллов набрала тактика избегания (табл. 5).

№ испытуемого	Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Приспособление
1.	6	7	9	2	4
2.	10	8	3	4	5
3.	1	6	9	10	8
4.	4	8	9	6	6

Таблица 6 - Результаты диагностики по методике К.Томаса

Анализируя результаты тестирования К.Томаса, видно, что у каждого сотрудника есть своя линия поведения. Два сотрудника предпочитают стратегию компромисса, далее один из сотрудников выбирает стратегию соперничества и еще один член коллектива отдает свое предпочтение стратегии избегания. Результаты можно представить в процентном соотношении в виде диаграммы:

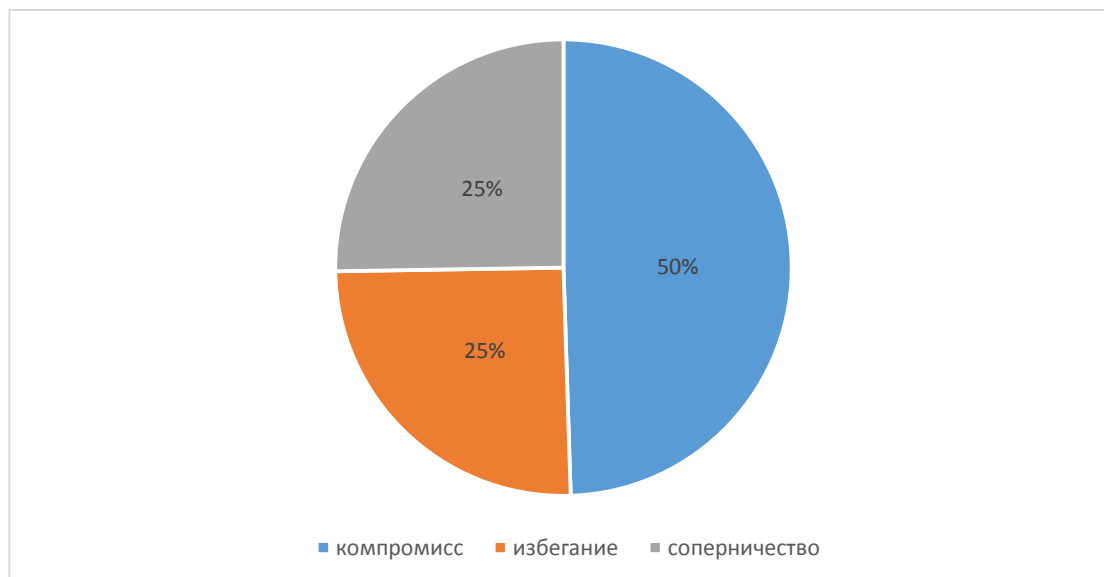


Рисунок 20 - Стратегии поведения в % соотношении

Сам автор теста считает, что:

- при выборе стратегии соперничества, приспособления или компромисса в выигрыше оказывается только один из участников (другой —

проигрывает), либо проигрывают оба (идя на компромиссные уступки, не реализуют всех возможностей ситуации);

- при выборе стратегии избегания конфликта ни одна из сторон не получает выигрыша.

Исходя из этого, следует, что никто из участников коллектива не выбирает наиболее оптимальную стратегию поведения – сотрудничества. Стратегию компромисса выбирают два участника группы (50%), соперничество и избегание предпочли по одному участнику (по 25%), а это может привести к отрицательному воздействию на социально-психологический климат в коллективе.

Для исследования была выбрана служба по персоналу, состоящая из 4 человек, в которой все сотрудники женщины, данные считались по формуле

$$J_{\text{спк}} = \frac{\sum_{n=1}^{11} \sum_{k=1}^{k_{\text{макс}}} a_{nk}}{11 \cdot k_{\text{макс}} \cdot 7}$$

$J_{\text{спк}} = 0,8$, это означает, что группа имеет хороший социально-психологический климат, обладает психологической зрелостью, а это значит, что коллектив психологически зрелый. Однако не следует забывать, что это общий показатель всех опрошенных. Для детального анализа следует рассмотреть всех тестируемых отдельно по каждому из критериев, полученные данные приведем в виде гистограммы:

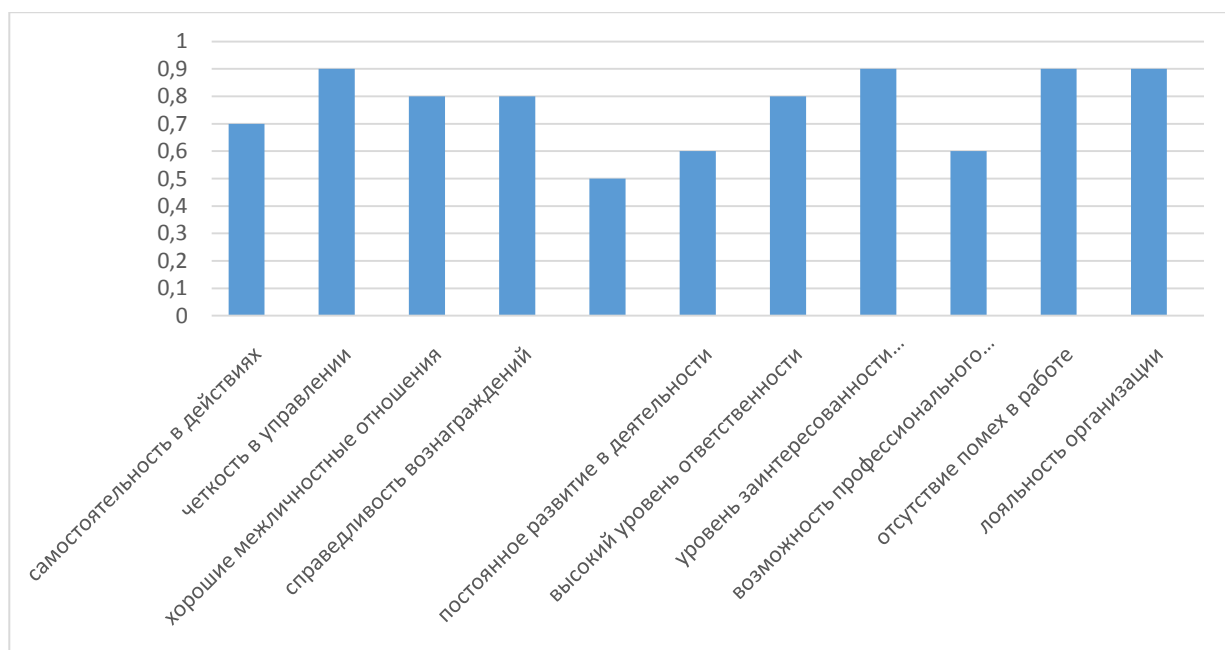


Рисунок 21 – социально-психологический климат

Из гистограммы видно, что некоторые из критериев ниже положенных 0,8, а именно:

Критерий №1: Индивидуальная автономия и самостоятельность в действиях, руководитель верит в способности и индивидуальные возможности сотрудников и дает возможность спокойно людям работать;

Критерий №5: Стремление к высокому уровню достижений; отсутствие благодушия и удовлетворенности даже при высоком уровне достижений;

Критерий №6: Гибкость, новаторство, постоянное развитие в деятельности.

Критерий №9: Возможность профессионального роста (горизонтальная карьера) и продвижения по службе (вертикальная карьера).

Так же 3 критерия находятся на грани:

Критерий №3: Хорошие межличностные отношения

Критерий №4: Справедливость и последовательность вознаграждений; отсутствуют случайность и манипулирование; полная адекватность успешности деятельности системе вознаграждений;

Критерий №7: Высокий уровень делегирования полномочий и ответственности. Руководитель, наделяя людей ответственностью, делегирует им адекватные ответственности полномочия.

Самым низким оказался критерий №5 (0,5) это может говорить о том, что работники не в полной мере удовлетворены проделанной работой. Причиной этому может являться отсутствие обратной связи с руководителем. Так же причиной может являться нежелание работника оставаться в данном месте работы и найти себе что-то более интересное и подходящее.

Критерии №6 и №9 находятся на одном уровне (0,6). Они находятся чуть ниже нужного уровня (0,8). Это говорит о том, что сотрудникам не хватает возможности реализовать себя и предложить новые идеи.

На минимальных отметках находятся 3 критерия, это значит, что они требуют доработки и доведения до совершенства.

Для более точного и наглядного рассмотрения всех выявленных проблем нарисует «рыбий скелет» (рис.22).

3.2.Целеполагание в сфере гармонизации социально-психологического климата в коллективе

Современный менеджмент на данном этапе выработал ряд главных принципов для регулирования отношений в коллективе, прогнозирования и предотвращения конфликтов. Воплощение в деятельность предприятия этих принципов дает возможность сплотить трудовые коллективы, обеспечить сплоченное сотрудничество в организационном управленческом аппарате на всех уровнях, снизить зарождение конфликтов. В основе моей работы лежит улучшение социально психологического климата в службе по персоналу ООО «Нова», для этого нужен комплекс мер, которые можно расписать в виде «дерева целей» (рис. 23).

Дерево целей - это структурированный иерархический перечень целей организации, в котором цели более низкого уровня подчинены и служат для достижения целей более высокого уровня.

Основная ценность построения дерева целей - отображение способа достижения Генеральной цели через составление иерархического перечня понятных и достижимых целей нижнего уровня.

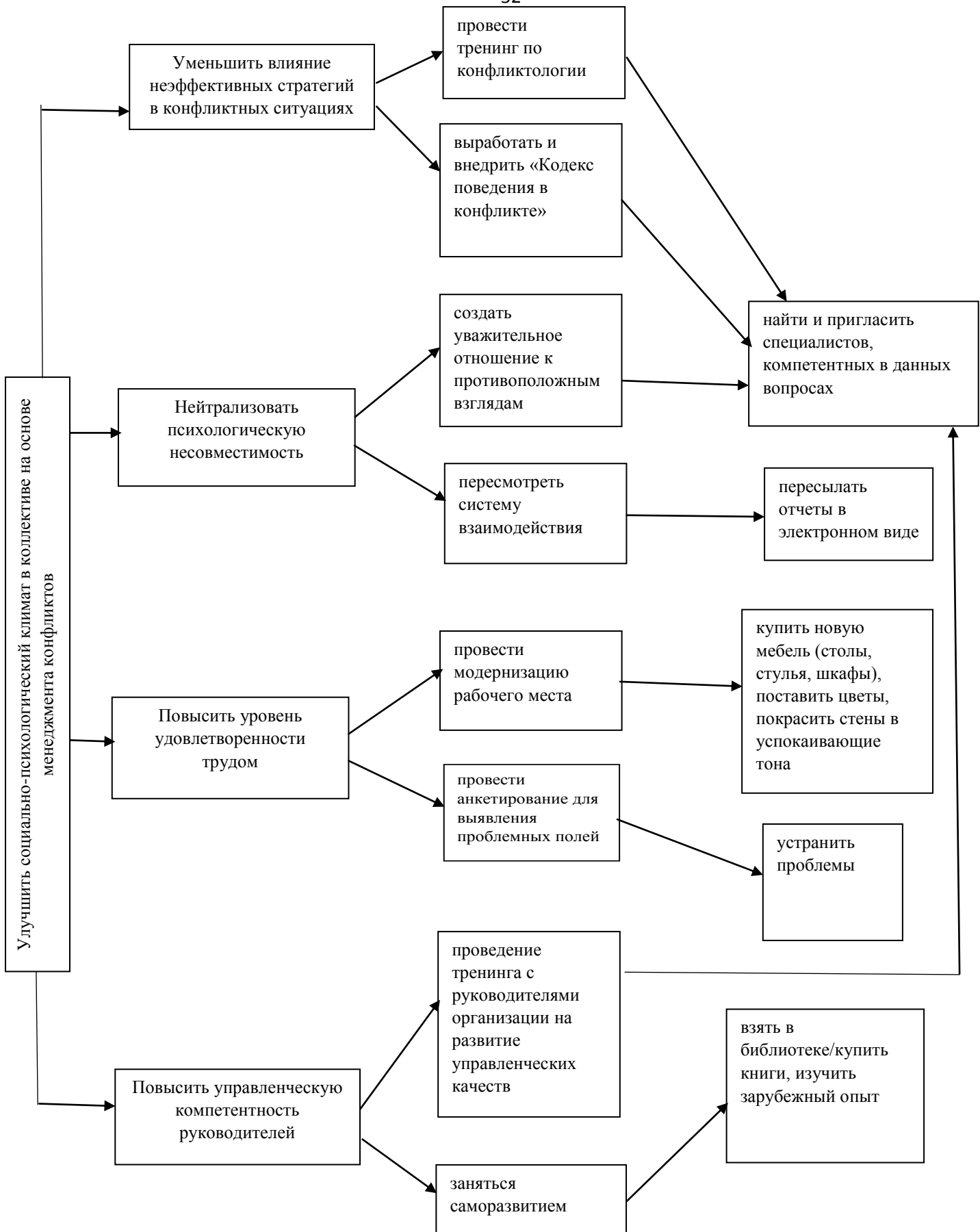


Рисунок 23 - Дерево целей

Заключение

Как известно, любая конфликтная ситуация приводит к стрессу, а стрессы, в свою очередь, бывают позитивными и негативными. Для того, что бы избежать конфликтов, необходимо научиться справляться с ними. В литературе упоминаются некоторые методы нейтрализации стрессов: физические упражнения, психотерапия, режим питания, планирование, медитация и расслабление.

Отсутствие конфликтов порождает самодовольство работающих.

Без конфликтов на производстве невозможно, а иногда они и вовсе необходимы. При их возникновении руководитель не должен допустить, что бы производственный конфликт перерос в личностный, что бы не дать разрушить годами выработанную сплоченность коллектива.

Для того, что бы спрогнозировать и предотвратить конфликт, нужно четко оценивать положение дел в коллективе. Неправильная оценка ситуации может стать причиной принятия поверхностных мероприятий, которые не смогут предотвратить конфликт, предложения станут непригодными. Если переоценить ситуацию, предложения могут быть намного сложнее и затратнее, чем требует ситуация.

Какие бы меры не были приняты, руководство и существование коллектива без конфликтов нереально. Конфликт является нормальным явлением для любой системы: личности, фирмы, страны или семьи. А задача специалистов - использовать внутреннюю энергию конфликта для продвижения вперед.

Таким образом, на основании проведенного исследования, можно сделать вывод, что самая большая ошибка руководителя – это игнорирование конфликтов, возникающих в коллективе.

Одновременно исследование выявило, что социально – психологический климат в службе по персоналу ООО «Нова» - небезупречен. Из полученных

результатов видно, что в случае конфликта сотрудники предпочитают находить компромисс, а межличностные отношения имеют нейтральный уровень, но т.к. в организации работает достаточно большое количество сотрудников, тяжело управлять конфликтами и регулировать межличностные отношения.

Исследование позволило выработать рекомендации по совершенствованию социально-психологического климата в ООО «Нова» в виде разработки дополнительных мер с учетом пожеланий сотрудников.

Список литературы

1. Агабабаев Г.И. Конфликты в организации // Менеджмент. - 2014. - №3.
2. Агапова Е.Г. Конфликтология: Учеб. пособие / Самара: Изд-во Самарск.гос.экон ун-та., 2012.
3. Агеев В.С. “Межгрупповое взаимодействие. Социально-психологические проблемы”. МГУ, М., 2013.
4. Алексащенко С. К вопросу о конфликтах в процессе общения в коллективе // Психология. – 2014. - № 6.
5. Анцупов А.Я., Морозов А. В. «Учебник для высших и средних специальных учебных заведений». - СПб.: Издательство Союз, 2012.
6. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. – М.: ЮНИТИ, 2012.
7. Брагин В. Конфликт: социально-психологический аспект // Экономический журнал. - 2014. - №4.
8. Вересов Н.Н. Формула противостояния, или как устранить конфликт в коллективе. – М.: Флинта, 2012.
9. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. - Москва, 2013.
10. Волков Ю.Г., Нечипуренко В.Н., Попов А.В., Самыгин С.А. Социология. - Курс лекций. - Ростов на Дону.: Издательство «Феникс», 2014.
11. Воробьев Е. Типология конфликтов // Менеджмент. - 2014. - № 16.
12. Воробьев К.А. Социология. - М.: Академический проспект, 2012.
13. Глазков С. К вопросу о предрасположенности к конфликтному поведению // Психология. - 2014. - № 9.
14. Глухов М. К вопросу о регулировании конфликтов // Менеджмент. - 2014. - №18.
15. Горянина В.А. Психология общения. Учебное пособие для студентов высших учебных заведений. 5-е изд. - М.: Издательский центр «Академия». 2013.
16. Горянина В.А., Масалков И.К. Преобразование жизненных ситуаций. Эффективные психологические технологии. М.: Изд-во «Совершенство», 2013.

17. Гришина Н.В. Психология конфликта. – СПб.: Питер, 2013.
18. Дмитриев А.В. Конфликтология. – М.: Гардарики, 2013.
19. Дружинин В.В., Конторов М.Д. Введение в теорию конфликта. - М.: Радио и Связь, 2014.
20. Еникеев М.И. Общая социальная психология: Учебник для вузов. - М.: Норма, 2012.
21. Здравомыслов А.Г. Социология конфликтов. - М.: Аспект Пресс, 2012.
22. Зигерт В., Ланг Л., Руководить без конфликтов. – М., 2013.
23. Ильенкова С.Д. Кузнецов В.И. Менеджмент. /Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права. - М., 2012.
24. Кабаченко Т.С. «Психология управления» Издательство: Педагогическое общество России, 2013.
25. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. Мн.: БГЭУ, 2013.
26. Кибанов А.Я., Ворожейкин И.Е., Захаров Д.К., Коновалова В.Г. Конфликтология - М.:ИНФРА - М, 2013.
27. Констандян А. Конфликты в коллективе и пути их преодоления // Современная конфликтология. – 2014. – № 1.
28. Лансков П. Разрешение социальных конфликтов // Психология. – 2014. – № 9.
29. Макарова Л. В., Макаров А. А. Управление конфликтами. Практикум: учебное пособие. – Самара: Издательский центр МИРа, 2014.
30. Мальцев В.А. «Основы политологии», Пермь, 2012 г.
31. Морозов А.В. Деловая психология: учебник для студентов высших учебных заведений. Издание 3-е дополненное и переработанное / А.В. Морозов. - М.: Академический проект, 2014.
32. Немов Р.С. Психологические условия и критерии эффективности работы коллектива. - М.: Знание, 2012.
33. Петровский А. В. Психология и время. — СПб.: Питер, 2014

34. Почебут Л.Г., Чикер В.А. Организационная социальная психология. - М.: Речь, 2013.
35. Рубцов Б.Б. Конфликтные ситуации на предприятии // Менеджмент. – 2014. - № 3.
36. Соболев Д. Структура конфликта // Менеджмент. - 2014. - №11.
37. Федорова Н.В. Управление персоналом организации: учеб. пособие. - 4 изд., 2014.
38. Чернышев В.Н., Двинин А.П. «Человек и персонал в управлении». – СПб.: Энергоатом – издат. 2012.
39. Шейнов В.П. Конфликты в нашей жизни и их разрешения.- Минск 2013.
40. Яблоков О. Конфликты в организации: проблемы и пути предупреждения. – М., 2014.

Приложение

Приложение 1 Организационная структура ООО «Нова»

Приложение 2 Тест К.Томаса

Приложение 3 Тест Д.Кейси

Приложение 4 Анкета «Оценка социально-психологического климата в группе»