САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ИНСТИТУТ ПСИХОЛОГИИ И СОЦИАЛЬНОЙ РАБОТЫ

Факультет Психолого-социальной работы

Кафедра общей и дифференциальной психологии

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

На тему

Социальная работа в организации по предупреждению производственных конфликтов

Санкт-Петербург

2011 г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение

Глава I. Теоретические аспекты исследования конфликтов

1.1 Понятие и социальная сущность конфликта

1.2 Специфика и основные виды производственных конфликтов

1.3 Социально-психологический климат в социальной работе с персоналом организации

Глава II. Экспериментальное исследование социальных причин производственных конфликтов в торговой организации ООО «Дисконт-Оптика»

2.1 Методика исследования

2.2 Обработка и интерпретация полученных данных

Глава III.Рекомендации по снижению производственных конфликтов в ООО «Дисконт-Оптика»

Заключение

Список использованной литературы

Приложение

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В современном обществе риска, отмеченном социально-политическими и социально-экономическими катаклизмами, радикальными преобразованиями в российской общественно - политической жизни, управленческой нестабильностью, плюрализмом мнений и размыванием связующей идеологической основы общества, отсутствием четкого и внятного вектора государственной политики и образа будущего, порожденная подобными факторами, социальная напряженность приводит к росту конфликтных ситуаций увеличивающихся масштабов и разнообразия во всех социальных слоях.

Организация может быть отнесена к сложным вероятностным системам, т.е. имеет ряд подсистем, между которыми могут возникать противоречия. Они неизбежный атрибут такого рода систем. Если противоречие получает развитие, говорят о возникновении конфликта. Сразу надо отметить, что бесконфликтных организаций не существует. Более того, чем активнее и динамичнее организация, тем чаще в ее деятельности возникают основания для больших и малых конфликтов. Поэтому понимать истоки конфликта и уметь управлять его течением и разрешением неотъемлемая составляющая профессионализма руководителя. Каждому руководителю на любом уровне необходимы знания о способах предупреждения и конструктивного разрешения конфликтов. Несмотря на довольно активное развитие в последние годы науки Конфликтологи, чему посвящено большое число исследований (А.Я. Анцупов, А. Ахиезер, Ф.М. Бородкин, Н.В. Гришина, А. Дмитриев, Д. Дружинин, В.Г. Зазыкин, В.Н. Кудрявцев, Н.М. Коряк, А.И. Шипилов и др.), многие аспекты проблематики социальных и производственных конфликтов не получили должного освещения и требуют серьезных теоретических и экспериментальных исследований.

Таким образом, большая практическая значимость и недостаточная теоретическая разработанность проблемы управления социальными факторами конфликтности в организациях обусловили выбор темы дипломного исследования.

Степень разработанности проблемы. Проблема управления социальными факторами конфликтности изучается в рамках различных научных школ. Перманентность конфликтов стала широко признанной уже в прошлом веке. Согласно Г. Спенсеру, конфликт неизбежен и стимулирует развитие общества. По Г. Зиммелю, конфликт определяется как одна из форм разногласия, объединяющая противоборствующие и одновременно взаимосвязанные стороны. Положительная роль конфликта, по Г. Зиммелю, виделась в стимулировании деятельности и адаптации. Наибольшую известность получили концепции позитивно-функционального конфликта Л. Козера, конфликтная модель общества Р. Дарендорфа, общая теория конфликта К. Боулдинга.

Отечественные исследования причин конфликтов базируются на организационном подходе (Е.М. Дубовская, Р.Л. Кричевский, А.Л. Журавлев, В.Г. Зазыкин, А.И. Китов и др.), мотивационном (Ю.А. Алешина, Е.М. Дубовская, А.А. Калинин и др.), когнитивном (С.Е. Аксененко, А.Н. Алексеева, В.Л. Зливков, Н.И. Фрыгина и др.), ситуационном и системно-ситуационном (А.Я. Анцупов, Д.Л. Моисеев). Н.В. Гришина, В.Г. Зазыкин, Е.В. Зайцева, Н.С. Нечаева придерживаются личностно-деятельностного подхода в определении конфликтов и их причин.

Целью дипломной работы является разработка программы социальной работы по повышению эффективности общения, минимизации и разрешения конфликтных ситуаций в торговой организации ООО «Дисконт-Оптика».

Реализация указанной цели предполагает решение следующих задач:

1. На основе теоретического анализа научной литературы систематизировать данные о социально-психологическом содержании, структурных компонентах производственных конфликтов.

2. Провести эмпирическое исследование видов и основных конфликтных ситуаций в организации.

4. Выработать практические рекомендации по формированию социально-психологической готовности сотрудников организации ООО «Дисконт-Оптика» к конструктивному разрешению конфликтов.

Объектом дипломного исследования избран персонал торговой организации ООО «Дисконт-Оптика».

Предметом дипломного исследования выступает конфликтное поведение сотрудников организации ООО «Дисконт-Оптика».

Теоретическая и методическая основа исследования. В качестве теоретико-методологических источников использованы труды ведущих отечественных и зарубежных ученых в области социологии, психологии и теории управления конфликтами, системного подхода к их анализу, социальных технологий регулирования.

Гипотеза исследования – конфликтность организационной среды будет выше в той организации или в том трудовом коллективе, в котором ниже показатели удовлетворенности трудом.

Методы исследования. В дипломной работе использовались теоретические методы исследования – анализ литературных источников; эмпирические методы – наблюдение, беседа, анкетирование.

Характеристика базы исследования: "Дисконт Оптика" является уникальным оптическим магазином распродаж оправ и солнцезащитных очков. В ассортименте самые известные мировые марки (Versace, Dolce&Gabbana, Bvlgari, Vogue, Byblos, Genny, Donna Karan, DKNY,Oakley, Moschino, R.Balestra и мн. др.) В салоне действует уникальная для оптики система "дисконт".

##### Общая характеристика работы. Дипломная работа состоит из введения, 3-х глав, 5 параграфов, практических рекомендаций, выводов, заключения, списка использованной литературы и приложений. Содержит 2 рисунка и 12 таблиц. В списке литературы 34 наименования.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ КОНФЛИКТОВ

конфликт производственный социальная работа

1.1 Понятие и социальная сущность конфликта

Сегодня существуют самые различные определения конфликта. Так, на Западе широко распространено понятие конфликта, сформулированное известным американским теоретиком Л. Козером. Под ним он понимает борьбу за ценности и притязания на определенный статус, власть и ресурсы, в которой целями противника являются нейтрализация, нанесение ущерба или устранения соперника[14,с.31]. Это определение раскрывает конфликт в большей степени с социологической точки зрения, ибо его сущностью, по мнению автора, выступает столкновение ценностей и интересов различных социальных групп.

В психологии конфликт определяется, как столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций в сознании отдельно взятого индивида, в межличностных взаимодействиях или межличностных отношениях индивидов или групп людей, связанное с отрицательными эмоциональными переживаниями [20,с.187]. Как следует из этого определения, основу конфликтных ситуаций в группе между отдельными людьми составляет столкновение между противоположными интересами, мнениями, целями, различными представлениями о способе их достижения.

В отечественной литературе большинство определений конфликта носит социологический характер. Их достоинство состоит в том, что авторы выделяют различные необходимые признаки социального конфликта, представленного многообразными формами противоборства между индивидуумами и социальными общностями, направленными на достижение определенных интересов и целей.

Попытки западных ученых упорядочить разнообразие определения конфликта не привели к успеху. И это действительно непросто, ведь, как пишет Ф.Е. Василюк, «если задаться целью найти дефиницию, которая не противоречила бы ни одному из имеющихся взглядов на конфликт, она звучала бы абсолютно бессодержательно: конфликт – это столкновение чего-то с чем-то» [4, с.42].

Один из возможных вариантов определения конфликта основан на его философском понимании, в соответствии с которым он описывается как «предельный случай обострения противоречия»[22, с.55]. Тогда, например, социальный конфликт может быть определен как «предельный случай обострения социальных противоречий, выражающийся в столкновении различных социальных общностей – классов, наций, государств, социальных групп, социальных институтов и т. п., обусловленном противоположностью или существенным различием их интересов, целей, тенденций развития» [28, с.80]. А.Г. Здравомыслов, автор фундаментальной работы по проблемам социологии конфликта, пишет, что «конфликт – это важнейшая сторона взаимодействия людей в обществе, своего рода клеточка социального бытия. Это форма отношений между потенциальными или актуальными субъектами социального действия, мотивация которых обусловлена противостоящими ценностями и нормами, интересами и потребностями» [12, с.94]. Данная формулировка вызывает вопрос: является ли это противостояние объективным, могущим быть установленным извне, или субъективным, проистекающим из оценок участвующих сторон? Р. Дарендорф, наиболее известный западный исследователь социального конфликта, определяет его как «любое отношение между элементами, которое можно охарактеризовать через объективные („латентные“) или субъективные („явные“) противоположности» [34, с.144]. Получается, что вопрос объективности-субъективности, осознанности-неосознанности противоположностей не значим с точки зрения возникновения конфликта, однако неясно, что такое «любое отношение».

«Психологический словарь» определяет конфликт как «трудно разрешимое противоречие, связанное с острыми эмоциональными переживаниями» [26, с.161]. При этом в качестве его форм выделяются внутриличностные, межличностные и межгрупповые конфликты. Очевидно, что формулировки, подобные приведенной, не дают ответа на вопрос о содержании конфликта, а скорее провоцируют новые вопросы: что значит «трудно разрешимое» или, например, «острые переживания»? А.Я. Анцупов и А.И. Шипилов предлагают следующее определение: «Под конфликтом понимается наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия, заключающийся в противодействии субъектов конфликта и обычно сопровождающийся негативными эмоциями» [1, с.8]. Если наличествует противодействие, но отсутствуют негативные чувства или, наоборот, негативные эмоции переживаются, но нет противодействия, то такие ситуации считаются предконфликтными. Тем самым предложенное понимание конфликта предполагает в качестве его обязательных компонентов негативные чувства и противодействие субъектов. При этом под данное определение подпадают, по мнению авторов, и зооконфликты, в которых имеет место социальное (в широком смысле) взаимодействие между животными. Непонятно, однако, согласуются ли с данным определением внутриличностные конфликты, характеризуются ли они признаками социального взаимодействия и противостояния субъектов. Неясно также, следует ли считать, что конфликт как способ разрешения противоречий обязательно предполагает их разрешение или, по крайней мере, направленность на разрешение.

В более позднем издании А.Я. Анцупов и А.И. Шипилов приводят следующее определение: конфликт – это «наиболее деструктивный способ развития и завершения значимых противоречий, возникающих в процессе социального взаимодействия, а также борьба подструктур личности» [2, с.158]. В данном определении обращает на себя внимание сдвиг в позиции авторов в сторону оценки конфликта как деструктивного явления во взаимодействии, что, естественно, предполагает необходимость избегания конфликтов.

Б.И. Хасан, один из известных отечественных исследователей конфликта, предлагает следующее понимание конфликта: «Конфликт – это такая характеристика взаимодействия, в которой не могущие сосуществовать в неизменном виде действия взаимодетерминируют и взаимозаменяют друг друга, требуя для этого специальной организации. При этом важно учитывать, что действие можно рассматривать и во внешнем, и во внутреннем плане. Вместе с тем любой конфликт представляет собой противоречие, т. е. воплощенные во взаимодействии противостоящие ценности, установки, мотивы. Можно считать достаточно очевидным, что для своего разрешения противоречие непременно должно воплотиться в действиях в их столкновении. Только через столкновение действий, буквальное или мыслимое, противоречие себя и являет» [29, с.33]. В этом определении в качестве составляющих конфликта можно выделить такие его компоненты, как наличие противоречия и столкновение, при этом сам конфликт рассматривается, прежде всего, как характеристика взаимодействия.

Перечисленные определения фокусируют внимание на разных аспектах ситуации конфликта. В совокупности, давая более полное представление о конфликте и путях его разрешения, они выделяют в конфликте внешнюю и внутреннюю составляющую. Первая связана с различиями в позициях, занимаемых сторонами по отношению к объекту конфликта. Вторая касается различий в особенностях мышления конфликтующих сторон. Приведенные определения в основном имеют оптимистичную направленность, призывая стороны к развитию их взаимодействия и сотрудничества по исследованию компонентов конфликта. В жизни, к сожалению, чаще нет места ни для сотрудничества сторон, ни для позитивного разрешения конфликта.

Для уяснения сути конфликта важно выделить его основные признаки и сформулировать необходимые и достаточные условия его возникновения. Представляется достаточным выделить два таких признака.

1. Конфликт всегда возникает на основе противоположно направленных мотивов или суждений. Такие мотивы и суждения являются необходимым условием возникновения конфликта.

2. Конфликт – это всегда противоборство субъектов социального взаимодействия, которое характеризуется нанесением взаимного ущерба (морального, материального, физического, психологического и т. п.) [8].

Исходя из вышесказанного, можно сформулировать необходимые и достаточные условия возникновения (наступления) конфликта. Необходимыми и достаточными условиями возникновения (наступления) конфликта являются наличие у субъектов социального взаимодействия противоположно направленных мотивов или суждений, а также состояние противоборства между ними.

Если теперь объединить названные признаки конфликта в единое целое, то можно дать следующее определение. Конфликт — есть качество взаимодействия между людьми (или элементами внутренней структуры личности), выражающееся в противоборстве сторон ради достижения своих интересов и целей. В данном определении отражены необходимые свойства всякого конфликта. Но для более полного его понимания как социального феномена приведенная дефиниция нуждается в конкретизации и в более детальном описании необходимых и всеобщих элементов конфликта, его структуры, причин возникновения, функций и динамики.

Конфликты, несмотря на свою специфику и разнообразие, развиваются по определенной схеме (рис. 1.1) и имеют в целом общие стадии развития[9, с.116]:

* потенциального формирования противоречивых интересов, ценностей и норм;
* перехода потенциального конфликта в реальный (или стадию осознания участниками конфликта своих верно или ложно понятых интересов);
* конфликтных действий;
* снятия или разрешения конфликта.



Рис 1.1. Схема развития конфликта

Кроме того, каждый конфликт имеет также более или менее четко выраженную структуру. К структурным элементам конфликта относятся [2, с.61] стороны (участники) конфликта, условия конфликта, предмет конфликта, действия участников конфликта, исход (результат) конфликта.

Стороны (участники) конфликта – обычно обозначаются в терминах ролевых позиций, в рамках которых они участвуют в конфликтной ситуации.

Участниками конфликтов могут быть как физические лица, так и разнообразные по составу и количеству социальные группы и общности (Рис.1.2, Таблица 1.1.). Участники конфликта не представляют собой однородную массу, они более-менее структурированы и выполняют определенные социальные роли, в зависимости от собственных интересов и позиций.



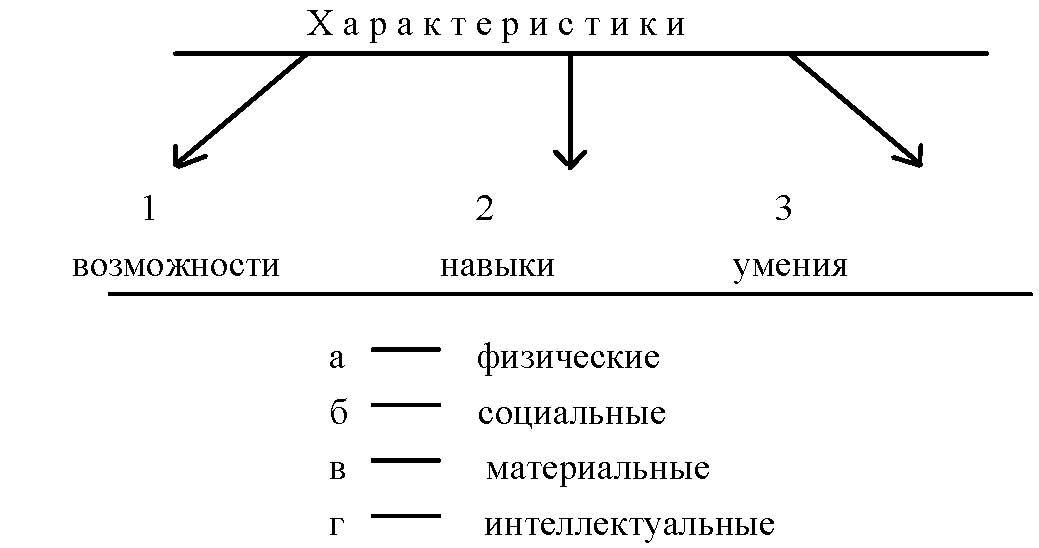
Рис. 1.2. Участники конфликта.

Таблица 1.1. Типология участников конфликта по степени вовлеченности и влияния на развитие конфликта.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Группы | Цели |  |
| 1 | Первые группы | Непосредственно взаимодействуют, стремясь удовлетворить свои интересы. |  |
| 2 | Вторые группы | Не стремятся быть замешанными в конфликте непосредственно. | Вносят косвенный вклад в развитие конфликта.  В период его нарастания могут стать первичными. |
| 3 | Третьи группы | Заинтересованы в успешном разрешении конфликта. | Предпринимают усилия по завершению конфликта. |

В любом конфликте обязательно присутствуют противоборствующие стороны - это те участники конфликта, которые непосредственно совершают активные действия друг против друга.

Исход конфликта во многом зависит от следующих характеристик противоборствующих сторон:



Ко второй группе участников конфликта относят тех, кто в силу различных причин заинтересован в развитии конфликта. В отличие от противоборствующих сторон, присутствие участников этой группы в конкретном конфликте не обязательно. Однако если участники второй группы существуют, то их роли и влияние на развитие конфликта разнообразны. Обычно в этой группе выделяют: подстрекателей, организаторов, пособников.

Условия конфликта – обстоятельства или факторы, определяющие его характеристики и возможность его возникновения – социокультурный контекст конфликта (культурные нормы поведения), непосредственный ситуационный фон протекания конфликта, наличие третьих сил, заинтересованных в обострении или смягчении конфликта, межличностная ситуация.

Предмет конфликта – то, что становится объектом противоречащих руг другу или несовместимых притязаний сторон, то, из-за чего спорят и по какому поводу договариваются. Предмет конфликта связан с целями участников, однако не все цели связаны с предметом конфликта.

Действия участников конфликта – в совокупности образуют то, что называется конфликтным взаимодействием, которое начинается с действий одного участника, который рассматривается как инициатор конфликта. Взаимообусловленность действий участников вынуждает говорить не только о действиях отдельных людей, сколько об их взаимодействии, которое и является основным содержанием конфликта.

Исход (результат) конфликта – не только результат, завершающую стадию конфликта, но и идеальный образ этого результата, имеющийся у участников и, в конечном итоге, определяющий его направленность. Участники преследуют цели, связанные с предметом конфликта, воздействием друг на друга, сохранением лица и т.д. Однако они не всегда осознаются участниками и тем более формулируются в терминах конечных результатов. Вместе с тем образ желательного исхода конфликта становится важнейшим регулятором конкретных действий участников. Руководителю-практику важно помнить, что пока присутствуют все перечисленные элементы структуры конфликта (кроме повода), то 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.

Структурные характеристики конфликта, являясь его необходимыми компонентами, в то же время не дают возможности прогнозировать развитие конфликта.

Важной характеристикой конфликта является его динамика. Динамика конфликта как сложного социального явления находит свое отражение в двух понятиях: этапы конфликта и фазы конфликта.

Этапы конфликта отражают существенные моменты, характеризующие развитие конфликта от его возникновения и до разрешения. Поэтому знание основного содержания каждого из этапов конфликта важно для его прогнозирования, оценки и выбора технологий управления этим конфликтом.

Основные этапы конфликта[11, с.7]:

1. Возникновение и развитие конфликтной ситуации. Конфликтная ситуация создается одним или несколькими субъектами социального взаимодействия и является предпосылкой конфликта.

2. Осознание конфликтной ситуации хотя бы одним из участников социального взаимодействия и эмоциональное переживание им этого факта. Следствиями и внешними проявлениями подобного осознания и связанных с ним эмоциональных переживаний могут быть: изменение настроения, критические и недоброжелательные высказывания в адрес своего потенциального противника, ограничение контактов с ним и т. д.

3. Начало открытого конфликтного взаимодействия. Этот этап выражается в том, что один из участников социального взаимодействия, осознавший конфликтную ситуацию, переходит к активным действиям (в форме демарша, заявления, предупреждения и т. п.), направленным на нанесение ущерба «противнику». Другой участник при этом сознает, что данные действия направлены против него, и, в свою очередь, предпринимает активные ответные действия против инициатора конфликта.

4. Развитие открытого конфликта. На этом этапе участники конфликта открыто заявляют о своих позициях и выдвигают требования. Вместе с тем они могут не осознавать собственных интересов и не понимать сути и предмета конфликта.

5. Разрешение конфликта. В зависимости от содержания, разрешение конфликта может быть достигнуто двумя методами (средствами): педагогическими (беседа, убеждение, просьба, разъяснение и т. п.) и административными (перевод на другую работу, увольнение, решения комиссий, приказ руководителя, решение суда и т. п.).

Фазы конфликта непосредственно связаны с его этапами и отражают динамику конфликта прежде всего с точки зрения реальных возможностей его разрешения. Основными фазами конфликта являются: 1) начальная фаза; 2) фаза подъема; 3) пик конфликта; 4) фаза спада. [11, с.7]

Этапы конфликта могут иметь различную длительность. Некоторые этапы могут опускаться или занимать настолько незначительный промежуток времени, что практически отсутствует возможность различить их. Таким образом, конфликт - это явление со сложной структурой и динамикой, а поэтому тактики его разрешения должны отличаться в зависимости от этапа, периода и их продолжительности.

Итак, если суммировать вышесказанное о конфликте и исходить из его распространенного понимания как столкновения сторон, мнений и сил, то для управленческой науки и прикладной значимости конфликтологии наиболее близким и приемлемым будет, вероятно, следующее определение: конфликт - это нормальное проявление социальных связей и отношений между людьми, способ взаимодействия при столкновении несовместимых взглядов, позиций и интересов, противоборство взаимосвязанных, но преследующих свои цели двух или более сторон.

Основные изменения в парадигме исследования конфликтов, оказавшие влияние на отношение к конфликтам и практику работы с ними, могут быть сформулированы в нескольких тезисах:

1. Конфликт — это распространенная черта социальных систем, он неизбежен и неотвратим, а потому должен рассматриваться как естественный фрагмент человеческой жизни.

2. Конфликт не всегда и не обязательно приводит к разрушениям. Напротив, это один из главных процессов, служащих сохранению целого. При определенных условиях даже открытые конфликты могут способствовать сохранению жизнеспособности и устойчивости социального целого.

3. Конфликт содержит в себе потенциальные позитивные возможности. Если мы перестанем воспринимать конфликт как угрозу и начнем относиться к нему как к сигналу, говорящему о том, что надо что-то изменить, мы займем более конструктивную позицию.

4. Конфликт может быть управляем, причем управляем таким образом, что его негативные, деструктивные последствия могут быть минимизированы, а конструктивные возможности усилены.

5.Конфликт - это явление со сложной структурой и динамикой, а поэтому тактики его разрешения должны отличаться в зависимости от этапа, периода и их продолжительности.

1.2 Специфика и основные виды производственных конфликтов

Производственные конфликты - это специфическая форма выражения противоречий в производственных отношениях трудового коллектива.

Учреждения государственного и негосударственного типа имеют организационно-управленческую структуру, поскольку любая организация в широком смысле представляет собой социальную систему, устойчивую форму объединения людей, причастных к определенной совместной деятельности, а также условия их взаимодействия друг с другом. В узком смысле слова организация является способом организационного построения, гарантирующего прочность объединения людей и соответствующую структуру. Ей присущ ряд отличительных черт: целевая природа; распределение членов организации, участников трудовой деятельности, по статусам и ролям в интересах достижения поставленной цели; функциональная специализация, основанная на общественном разделении труда и форм деятельности; наличие управляющих подсистем и звеньев для обеспечения координации совместной деятельности.

Человек является решающим звеном деятельности любой организации. Отношение человека к делу, его заинтересованность в результатах своего труда и совместной деятельности с другими, свойственная ему реакция на общественные инициативы - психологические и социальные аспекты деятельности трудовых коллективов, имеющие решающее значение для успешного функционирования организации в целом. Регулирование взаимоотношений в трудовом коллективе предполагает понимание закономерностей группового взаимодействия и сопровождающих его социально-психологических процессов.

Любое, официально организованное объединение людей, характеризующееся общностью социально значимых целей ее участников, хорошей организованностью, занятое каким-либо общественно-полезным видом деятельности можно отнести к понятию «коллектив» в широком смысле[21, с.83].

Коллектив, по определению А.В. Петровского - это итог развития группы, ее высшая стадия [23, с.143]. Его главные отличительные признаки, во-первых, наличие общей и общественно-значимой цели совместной деятельности, одновременно личностно значимой для членов группы, во-вторых, наличие особой структуры отношений между членами группы, опосредованных содержанием совместной деятельности, ее ценностями, принципами, целями, задачам. Таким образом, под трудовым коллективом мы понимаем общность людей, входящих в одно структурное подразделение, связанных совместной деятельностью и решающих общую производственную задачу [6].

В коллективе выделяются три сферы отношений: профессиональная, общественно-политическая и сфера жизнедеятельности. Профессиональная сфера предполагает взаимоотношения между работниками в процессе трудовой деятельности, включая: субординационные взаимоотношения (руководитель - подчиненный, старший - младший); координационные отношения, обусловленные совместной деятельностью и в некоторых случаях отношения в системе «человек - техника». В сфере же жизнедеятельности удовлетворяются материально-культурно-бытовые потребности и потребности общения. Происходит в основном культивирование психологии микросред при формировании малых групп, формирование психологического климата коллектива. Социально-психологический климат означает, главным образом, отношение людей к труду и друг к другу. В нем выражаются как устойчивость официального статуса работников, так и проявление их неформальных ролей, образуя суммарный эффект от всех элементов, составляющих группу.

Согласно современным научным представлениям, структура отношений в коллективе является многоуровневой. Это важно учитывать при диагностике и профилактике конфликтов.

Ее первый уровень образует формальные отношения, обусловленные разделением трудовых функций и полномочий, их официальными обязанностями и правами.

Второй уровень - это отношения членов коллектива к реализуемой ими производственной деятельности, целям и задачам на которых она строится, мотивация деятельности, ее социальный смысл для каждого работника.

На третьем уровне представлены межличностные отношения, опосредованные содержанием производственного процесса.

Четвертый уровень включает межличностные отношения, для которых содержание совместной деятельности не является определяющим: симпатии, антипатии, доверие, уважение и др.

Противодействие между участниками организационного конфликта может реализоваться в рамках всех четырех подсистем поведения, с использованием соответствующих им средств и приемов. При этом нет однозначной связи между природой используемых в противодействии средств достижения цели и природой противоречия. В организационных конфликтах постоянно наблюдается «смешение жанров», когда, например, межличностные противоречия содержательно не отражающие организационные факторы, разрешаются административным способом, т.е. средствами институциональной подсистемы.

Организации, цели и функции которых по преимуществу задаются извне, называются инструментальными. Инструментально организации детерминирует целый класс конфликтов. Важнейшим из них является конфликт целеполагания. Этот конфликт возникает тогда, когда перед организацией возникают противоречивые и даже не совместимые цели. Например, перед предприятием поставлена цель выпуска высокоточных машин и приборов, находящихся на переднем крае научно-технического прогресса, но при этом сформулирован, также задача обеспечения высокой нормы прибыли, существенной экономии материальных и финансовых ресурсов, сокращение инвестиций в разработку новых технологий и т. д. При наличии резервов в течение некоторого времени удается двигаться в сторону этих целей одновременно. Но как только эти резервы будут исчерпаны, продвижение в каждом из направлений окажется возможным только при потерях на других, поскольку управление организовано так, что за каждое из этих направлений отвечают различные люди и подразделения, то противоречивость целей выльется в конфликтное взаимоотношение специализированных групп работников. Этот конфликт носит внешнеорганизованный характер, так как его субъектами являются надорганизация — учредитель данного предприятия и данное предприятие.

С целедостижением органически связаны типичные для инструментальных организаций внутриорганизационные конфликты, носящие дисфункциональный характер. Основной элемент всякой организации — люди — индивиды, группы и иные общности. Инструментальная организация — это чаще всего бюрократическая организация, которая строит свою деятельность на строгом соблюдении правил, инструкций, норм. Ее главное требование — дисциплина и порядок. Дисциплина необходима для того, чтобы агенты достигали стандартизированного поведения, независимо от достижения цели. Они принимают правила поведения не как средства, а как цель. В результате происходит подмена главной цели. Целью деятельности людей на предприятии становится не достижение целей, поставленных субъектом — учредителем организации (производство определенных материальных ценностей, услуг, получение прибыли), а выполнение правил и инструкций, поддержание дисциплины и порядка.

Наряду с инструментальными организациями в современных условиях широкое распространение получили субъектные организации, то есть такие организации, которые сами себе задают цель деятельности, являются субъектами целеполагания. Как отмечают исследователи [15], организации, предприятия, делающие ставку на собственную субъективность и субъектность своих подразделений, отрицающих необходимость всеобщей регламентации, и способные определять то, как им выполнить работу, как при заданных ограничениях достичь внешне фиксированных целей, относительно молоды. Они возникли в связи с утверждением в организациях доктрины человеческих отношений для того, чтобы повысить эффективность деятельности предприятия за счет использования так называемого «человеческого фактора». Но такие организации, считают Ф.М. Бородкин и Н.М. Коряк, более конфликтны по своей природе [3]. Главная причина повышенной внутренней конфликтности организаций этого типа заключается в том, что они принципиально опираются на способность людей к самодеятельности, на субъектное начало как отдельных индивидов, так и групп. Именно на такого типа предприятиях господствует неформальная организация, центробежные процессы в которой являются источником конфликтов. Неформальные группы на таком предприятии могут сформировать свои собственные цели, существенно отличающиеся от целей организации. И это уже является причиной организационного конфликта. А в условиях, когда членами такой группы становятся формальные лидеры организации, они вполне способны цели своей группы противопоставить целям своего предприятия. Так, если целью того или иного предприятия является производство того или иного типа машин, а на основе реализации этой продукции, работники этих предприятий удовлетворяют свою потребность в обеспечении материальными благами, обеспечивают себя средствами существования, то определенной группе руководителей на данном этапе может оказаться более выгодным довести данное предприятие до состояния полного развала, подвести к черте банкротства и на фоне общей паники и внутренней дезорганизации коллектива скупить контрольный пакет акций. В результате возникает внутренний конфликт между целями узкой группы руководителей предприятий и основным персоналом, рабочими и служащими предприятия.

Конфликтологи указывают, что любое предприятие располагает такими подразделениями, взаимодействие между которыми потенциально конфликтно. В этом случае возможны как горизонтальные, так и вертикальные конфликты. Горизонтальные конфликты чаще всего возникают тогда, когда различные подразделения предприятия черпают средства своего функционирования из одного ограниченного источника при условии, что свободные резервы средств уже истощены.

Но конфликт между структурными подразделениями предприятия может возникнуть не только из-за дефицита средств, но приобрести позиционный характер. Позиционность — это отношение, которое проявляется в различии интересов, целей людей, взаимодействующих друг с другом в решении общей направленности целедостижения. Иначе говоря, позиционность есть разделение коллектива, источником которого является осознание противоположностей, интересов и целей его членов. На основе противоречивых позиций индивидов, групп, подразделений возникает позиционный конфликт. «Позиционный конфликт, по определению А.И. Пригожина,— это вид контролируемого межцелевого напряжения, связанного с противопоставлением параллельных целей по единой горизонтали» [25, с.616].

Однако наиболее часто производственные конфликты возникают вследствие внутренней противоречивости социальной структуры предприятий, построения их по вертикальному иерархическому принципу. И здесь, как справедливо указывал Р. Дарендорф и его последователи, основным конфликтогенным фактором является борьба различных индивидов, групп, структур по проблемам власти[32, с.417]. Эта борьба носит самый многообразный характер.

В любой организации, на любом предприятии по самой природе функционирования организации заложены два типа власти, власть на основе положения в иерархии и власть на основе профессионального знания. Эти два типа власти в известной мере противоречат друг другу. Власть администратора, бюрократа возникает из его социального статуса руководящего работника, базируется на праве приказа и поэтому подчинение ему не является добровольным. Администратор в принципе не обязан убеждать своих подчиненных в обоснованности своего распоряжения, хотя определенный тип администратора и может это делать. Власть технического специалиста — профессионала связана с признанием его социального статуса с этих позиций и поэтому подчинение компетентному специалисту является добровольным. Главной практической проблемой современных организаций является определение степени самостоятельности специалистов в сфере оперативной формулировки целей деятельности, типа решаемых задач, способа использования знания и контроля исполнения.

Борьба между носителями различного типа власти — административной и профессионального знания — один из распространенных видов межгруппового конфликта. Межгрупповые вертикальные конфликты в самых разнообразных формах являются наиболее распространенной формой производственного конфликта. Как отмечают Ф.М. Бородкин и Н.М. Коряк, в самой основе иерархической структуры организаций, где имеют место отношения руководитель-подчиненный, в котором руководитель наделен функциями управления и контроля и располагает рычагами принуждения, потенциально заложена возможность конфликтной ситуации [3, с.68]. Уже сам факт наличия потенциального принуждения указывает на возможную несовместимость целей деятельности руководителей и подчиненных и это порождает конфликтные ситуации.

Весьма частым источником конфликтов в организациях является несбалансированность рабочих мест. Сбалансированность рабочего места означает, что рабочему месту не должны приписываться функции, не обеспеченные средствами, необходимыми для их исполнения, не должно быть средств, не связанных с какой-либо функцией. Обязанности и права при этом должны быть взаимно уравновешены, т. е. каждая обязанность должна быть обеспечена определенным правом, и никакое право не может осуществляться без определенной обязанности; объем ответственности, и объем власти должны быть связаны, т. е. ответственность за что-либо должна обеспечиваться соответствующей властью и наоборот. Сбалансированность означает также, что обязанности должны быть связаны только с данной совокупностью функций, а ответственность может возникать лишь при невыполнении именно данной совокупности функций, т. е. невыполнении связанных с функциями обязанностей. Сбалансированность рабочего места означает, наконец, что совокупность прав и власти гарантируется только данными средствами. Достичь такого идеального состояния, чтобы все рабочие места были сбалансированы, очень трудно. Функции и средства для многих типов рабочих мест зачастую фиксируются лишь приблизительно. Даже когда функции определены, иногда не известны средства для их выполнения. Это относится, прежде всего, к тем рабочим местам, где технологическая деятельность нечеткая. Таковы, например, многие рабочие места экономической службы, службы линейного и функционального управления, инспекционных служб, многие исследовательские рабочие места. В подобных ситуациях начинается стихийное, не предусмотренное никакими правилами и инструкциями, перераспределение функций и средств по однородным и даже разнородным рабочим местам.

Если перераспределение происходит в группе, члены которой взаимно дружески настроены, конфликтные ситуации и конфликты не возникают. В группе известно, кто какую работу лучше делает, есть стремление к выравниванию загрузки, чувство взаимной ответственности за выполнение совокупности предписанных функций. Такая группа имеет мощные неформальные средства воздействия на каждого своего члена, о чем речь пойдет ниже. Постепенно при долгом существовании группы в стабильном составе вырабатывается традиционное балансирование рабочих мест, распределение функций и средств.

Осложнения возникают и в случае, когда из группы, в которой уже достигнут баланс, кто-либо уходит. Если длительное время никто не замещает возникшей вакансии, группе приходится вновь заняться балансировкой. Это чревато внутригрупповыми конфликтами. Они зачастую невидимы постороннему глазу и внешне выражаются лишь в некотором снижении производительности или качества работы. В них до поры до времени никому не следует и вмешиваться. Группа разберется сама. Вмешиваться в конфликт можно и нужно лишь тогда, когда члены группы не смогли договориться между собой, и конфликт вышел за ее пределы или когда группа обращается к посторонним для нее лицам как к третейским судьям.

Весьма распространены в организациях межличностные конфликты. В основе конфликта лежат столкновения людей, их мнений, позиций, взглядов, характеров, интересов с точки зрения психического состояния противоборствующих сторон, конфликт выступает единовременно и как защитная реакция, и как ответная эмоционально окрашенная реакция.

Итак, производственные конфликты - это открытое или скрытое столкновение индивидуальных и (или) групповых интересов в сфере деловых и профессиональных отношений, складывающихся в совместной производственной деятельности. Можно выделить следующие основные типы производственных конфликтов: 1) ценностные, связанные с отсутствием разделяемого всем коллективом видения будущего предприятия; 2) ориентационные, обусловленные низким уровнем мотивации к высокопроизводительному труду; 3) функционально-ролевые, вызываемые несоответствием организации производственной деятельности новым производственным задачам и возникающим ожиданиям работников; 4) коммуникативные, порождаемые отсутствием должного уровня взаимопонимания между работниками предприятия

1.3 Социально-психологический климат в социальной работе с персоналом организации

Динамичность и широкий спектр работ выполняемых персоналом организации задач нередко приводит к появлению напряженности во взаимоотношениях, душевным переживаниям, стрессовым состояниям, частичной неудовлетворенности своей деятельностью в целом. Каждый сотрудник имеет свое специфическое отношение к своей деятельности и тем функциональным обязанностям, которые он каждодневно выполняет. Это внутреннее отношение определяется как атмосферой организации, в которой работает сотрудник, так и его жизненным опытом, профессиональными и карьерными установками, личностными особенностями.

Социальная работа в организации по предупреждению производственных конфликтов имеет своей целью создание таких производственных условий и психологической атмосферы в коллективе, при которой возможности возникновения конфликтов сведены к минимуму. Реализация этой стратегии заключается в проведении разнообразных организационных и разъяснительных мероприятий, направленных на улучшение условий труда, создание рациональной информационной системы и структуры управления организацией, разработку обоснованных систем вознаграждения за результативный труд, обеспечение строгого соблюдения правил внутренней жизни, традиций и т. п. [18, с.11].

Другими словами, для создания максимальной эффективности деятельности своих сотрудников руководство организации должно постоянно проводить работу по оптимизации, улучшению социально-психологического климата.

Климат отношений между людьми состоит из трех климатических зон [17, с.38]. Первая климатическая зона – социальный климат, который определяется тем, насколько в данной группе осознаны цели и задачи, насколько здесь гарантировано соблюдение всех конституционных прав и обязанностей работников как граждан. Вторая климатическая зона – моральный климат, который определяется тем, какие моральные ценности в данной группе являются принятыми. Третья климатическая зона – это психологический климат, те неофициальные отношения, которые складываются между работниками, находящимися в непосредственном контакте друг с другом. Психологический климат – это микроклимат, зона действия которого значительно локальнее социального и морального климата. Социально-психологический климат может выступать как общественно-психологический феномен, как состояние коллективного сознания. Климат понимается как отражение в сознании сотрудников комплекса явлений, связанных с их взаимоотношениями, условиями труда, методами его стимулирования. То есть это такое социально-психологическое состояние структурного подразделения организации, которое отражает характер, содержание и направленность реальной психологии ее членов.

Важной характеристикой социально-психологического климата является общий эмоционально-психологический настрой сотрудников. Социально-психологический климат характеризуется стилем взаимоотношений специалистов, находящихся в непосредственном контакте друг с другом. В процессе формирования климата складывается система межличностных отношений, определяющих социальное и психологическое самочувствие каждого члена коллектива.

Принято выделять перечень факторов, определяющих характер состояния социально-психологического климата в подразделениях организации. К подобным факторам относятся следующие [7, с.87]:

1. Организационные факторы (адекватность организационных структур выполняемым профессиональным задачам; разумная организованность информационных потоков; отсутствие дублирования функций между подразделениями и между сотрудниками и т.д.).

2. Социальные факторы (наличие социального пакета для каждого сотрудника; система морального и материального стимулирования; наличие систем переподготовки и переобучения персонала; продуктивная организация рабочих мест и т.д.).

3. Административные факторы (используемые руководством подразделений и организации в целом приемы воздействия на подчиненных; социальная дистанция между руководителем и подчиненным, этика взаимодействия управленческого и исполнительного звена и т.д.).

4. Психологические факторы (характер взаимоотношения сотрудников между собой, степень социально-психологической совместимости и сработанности, уровень конфликтности в подразделениях, характер взаимодействия между подразделениями, особенности карьерных ориентаций и профессиональной мотивации сотрудников; особенности корпоративной культуры; характер восприятия и оценки работниками друг друга и т.д.).

5. Факторы профессионально-квалификационной характеристики персонала (численность персонала, укомплектованность личного состава, соответствие квалификации персонала выполняемой деятельности, обеспечение адаптации и вхождения в должность, перспектива повышения квалификации, перспектива служебного роста и карьеры, обоснованность подбора и расстановки персонала и т.д.).

6. Правовые факторы (оптимальность и непротиворечивость правовых актов, регулирующих профессиональную деятельность, соответствие правовых актов требованиям современной деятельности, наличие по каждой должности должностной инструкции с указанием объема обязанностей, прав и ответственности, форма и содержание правовых актов, удобство в их применении и т.д.).

Психологический климат реализуется на двух уровнях[16, с.118]. Первый уровень – статический, относительно постоянный. Это устойчивые взаимоотношения членов организации, их интерес к работе и коллегам по труду. На этом уровне социально-психологический климат понимается как устойчивое, достаточно стабильное состояние, которое, однажды сформировавшись, способно долгое время не разрушаться и сохранять свою сущность, несмотря на те трудности, с которыми сталкивается организация. С этой точки зрения, сформировать благоприятный климат в подразделениях довольно трудно, но в то же время легче поддерживать его на определенном уровне, уже сформированном ранее.

Контроль и коррекция свойств социально-психологического климата осуществляются сотрудниками эпизодически. Они чувствуют определенную стабильность, устойчивость своего положения, статуса в системе взаимоотношений. 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 сотрудников, на качество их профессиональной деятельности.

Второй уровень – динамический, меняющийся, колеблющийся. Это каждодневный настрой сотрудников в процессе работы, их психологическое настроение. Этот уровень описывается понятием “психологическая атмосфера” В отличие от социально-психологического климата, психологическая атмосфера характеризуется более быстрыми, временными изменениями и меньше осознается людьми. Изменение психологической атмосферы влияет на настроение и работоспособность личности в течение рабочего дня. Изменения же климата всегда более выражены, заметны, они осознаются и переживаются сотрудниками более остро; чаще всего человек успевает адаптироваться к ним. Накопление количественных изменений в психологической атмосфере ведет к переходу ее в иное качественное состояние, в другой социально-психологический климат.

Принято выделять систему факторов микро- и макросреды, значимо влияющих на состояние социально-психологического климата в организации.

Факторы макросреды – это тот общественный фон, на котором строятся и развиваются отношения специалистов. К этим факторам относятся:

* Общественно-политическая ситуация в стране – ясность и четкость политических и экономических программ, доверие к правительству и т.д.
* Экономическая ситуация в обществе – баланс между уровнями технического и социального развития.
* Уровень жизни населения – баланс между заработной платой; уровнем цен, потребительская способность населения.
* Организация жизни населения – система бытового и медицинского обслуживания.
* Социально-демографические факторы – удовлетворение потребностей общества и производства в трудовых ресурсах.
* Региональные факторы – уровень экономического и технического развития региона.
* Этнические факторы – наличие или отсутствие межэтнических конфликтов[16, с.59].

Факторами микросреды является материальное и духовное окружение личности в организации. К ним относятся:

* Объективные – комплекс технических, санитарно-гигиенических, управленческих элементов в каждой конкретной организации.
* Субъективные (социально-психологические факторы):

а) формальная структура – характер официальных и организационных связей между сотрудниками, их официальные роли и статусы;

б) неформальная структура – наличие товарищеских контактов, сотрудничества, взаимопомощи, дискуссий, споров, стиль руководства, индивидуальные психологические особенности каждого члена группы, их психологическая совместимость [16, с.62].

У каждого человека есть собственное внутреннее отношение к своему труду и коллегам по работе, собственная установка на труд и организацию. Она определяется воспитанием, жизненным опытом, социальным окружением. Совокупность установок всех сотрудников организации (установки на дружелюбие и сотрудничество или, напротив, враждебность, неприязнь, самоизоляцию) создает общую психологическую обстановку. Ничто так не мешает делу, как постоянное отсутствие настроения для работы и враждебность со стороны коллег. Тогда начинает работать эффект социальной ингибиции и мотивация к труду резко падает. Это препятствует повышению трудовых показателей гораздо больше, чем даже отсутствие автоматизации, передовой технологии или надлежащих экономических условий. От мотивов и настроения людей зависят инициатива, творческий поиск, эффективность профессиональной деятельности.

Социальная работа в организации нацелена на благоприятный психологический климат, так как каждый сотрудник переживает состояние удовлетворенности отношениями с коллегами по работе, руководителями, своей работой, ее процессом и результатами. И выявляет те факторы, которые повышают настроение специалиста, мотивацию, его творческий потенциал, положительно влияет на желание работать в данной организации, применять свои творческие и физические силы на пользу окружающим людям.

Неблагоприятный климат индивидуально переживается как неудовлетворенность взаимоотношениями в организации, с руководством, условиями и содержанием труда. Это, естественно, сказывается на настроении сотрудника, его работоспособности и активности, на его здоровье.

Так, в частности, критериями благоприятного социально - психологического климата считаются:

1. четкое знание каждым сотрудником своих функциональных обязанностей и знание основных отличий этих обязанностей от других. В частности, важно, чтобы и руководитель, и подчиненные имели ответы на следующие вопросы, связанные с ощущением своих границ в организации:

- за что отвечаю Я;

- за что отвечают Другие?

- что принадлежит Мне?

- что принадлежит Другим?

- что делаю Я?

- что делают Другие;

2. осознание своих убеждений, основных жизненных и профессиональных ценностей, лояльность по отношению к своей организации;

3. определение своих позиций по отношению к себе и другим сотрудникам в организации;

4. наличие у основной части сотрудников целенаправленности, эмоциональной выносливости, стремления профессионально развиваться, расти;

5. наличие позитивных деловых отношений, как между сотрудниками, так и между подчиненными и руководителями подразделений, организации в целом;

6. преобладание делового, творческого настроения в течение рабочего дня и высокий уровень групповой сплоченности;

7. позитивные взаимоотношения между руководителями и подчиненными;

8. равномерность распределения объема работы и нагрузок на каждого сотрудника подразделения;

9. своевременность и объективность разрешения конфликтных ситуаций;

10. справедливость и гласность в оценке деятельности персонала, а также при использовании системы стимулирования профессиональной деятельности сотрудников;

11. нежелание специалистов уходить из данного подразделения, взаимоподдержка и взаимопомощь;

12. групповое обсуждение вариантов важнейших принимаемых решений [21, с.117].

Полезно также оценить наличие показателей негативного психологического климата в организации, которыми могут выступать:

* тенденция сотрудников негативно реагировать на происходящие в подразделении или организации события и изменения;
* слабая открытость и нетерпимость к различиям как между сотрудниками, так и при сравнении порученных руководством заданий и последующей оценки результатов;
* преобладание в отношениях сотрудников критики, обвинений, проекции;
* склонность к “постановке диагнозов” как отдельным сотрудникам, так и организации и руководству в целом;
* при выполнении заданий большинство сотрудников склонны работать в «авральном порядке», по принципу «скорых решений», т. е. присутствует «линейное» мышление – потребность знать что-либо наверняка, отсутствие поиска вариантов в достижении целей;
* частые опоздания и длительное отсутствие сотрудников на своем рабочем месте;
* неточное выполнение решений и приказов руководства и обсуждение указаний руководителей в кулуарах;
* длительные перекуры или чаепития во время работы, пустая трата рабочего времени;
* частые конфликты между работниками и устранение коллектива от их разрешения, распространение слухов друг о друге;
* высокая текучесть кадров, частые переходы в другие подразделения на равнозначные должности [18, с.83].

Судить о состоянии социально-психологического климата в организации можно по такому важному показателю, как удовлетворенность-неудовлетворенность. Нужно знать: довольны или недовольны отдельные работники своим статусом, заработной платой, содержанием своего труда, отношениями в организации. Необходимо иметь в виду, что субъективная удовлетворенность каждого работника – это одна из целей руководства в организации. Но в то же время неудовлетворенность работника может служить важным побудительным стимулом его творческих поисков.

Социальная работа в организации сталкивается с субъективной удовлетворенностью – крайне специфическая вещь. Одни и те же условия вполне устраивают одного сотрудника и существенно не устраивают другого. На психологическом уровне удовлетворенность выражена соотношением субъективной оценки того, что работник отдает организации, и того, что он получает взамен. Удовлетворенность-неудовлетворенность специалиста работой может быть вызвана разными обстоятельствами. Среди них наиболее существенными являются:

а) характер труда;

б) размер заработной платы;

в) престиж профессии;

г) перспективы повышения квалификации, разряда, должностного статуса и т.д.;

д) специфические особенности и условия работы: месторасположение; организация, в которой много друзей; удобный режим работы; уважаемый и даже знаменитый руководитель и т.д.;

е) сопутствующие работе возможности интересных встреч, поездок; возможности узнать и научиться новому.

Социально-психологический климат создается в процессе общения, на фоне которого реализуются групповые потребности, возникают и разрешаются межличностные и групповые конфликты и приобретают отчетливый характер открытые содержательные ситуации взаимодействия между людьми: соперничество, товарищество, сплоченность, круговая порука или сознательная дисциплина. Следовательно, оптимизацию социально-психологического климата следует начинать с регуляции взаимоотношений и ценностных ориентаций, с психологической культуры общения, с саморегуляции поведения сотрудников.

Большой эффект в создании положительного климата в организации и снижении конфликтности дают совместные переживания каких-либо значимых жизненных явлений, событий, общения в свободное время. Происходит единение, сплочение, становление коллектива, но на этом пути надо опасаться группового эгоизма, узко групповых интересов, конфронтации с другими группами.

Вывод по главе 1

1.Теоретические основы социальной работы в организации по предупреждению производственных конфликтов нашли отражение в методологических концепциях и подходах изучения конфликтов в зарубежной и отечественной психологической науке. Методологической основой по предупреждению производственных конфликтов выступают: комплексный, системный, субъектный, организационный, деятельностный, мотивационный, когнитивный и ситуационный подходы.

2. Производственные конфликты - это открытое или скрытое столкновение индивидуальных и (или) групповых интересов в сфере деловых и профессиональных отношений, складывающихся в совместной производственной деятельности. Можно выделить следующие основные типы производственных конфликтов: 1) ценностные, связанные с отсутствием разделяемого всем коллективом видения будущего предприятия; 2) ориентационные, обусловленные низким уровнем мотивации к высокопроизводительному труду; 3) функционально-ролевые, вызываемые несоответствием организации производственной деятельности новым производственным задачам и возникающим ожиданиям работников; 4) коммуникативные, порождаемые отсутствием должного уровня взаимопонимания между работниками предприятия

3. Проанализировав различные причины возникновения конфликтов в организации и влияние факторов на процесс развития конфликтного поведения, имеет смысл рассматривать конфликтное поведение в рамках оптимизации социально-психологического климата в организации. Существующие производственные условия и психологическая атмосфера в коллективе, при которой возможности возникновения конфликтов сведены к минимуму, формируют межличностные отношения в организации, в том числе и конфликтное поведение. Таким образом, проведение социальной работы в организации по предупреждению производственных конфликтов, следует рассматривать как элемент процесса оптимизации, улучшения социально-психологического климата в организации.

Глава II. ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ СОЦИАЛЬНЫХ ПРИЧИН ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ КОНФЛИКТОВ В ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «ДИСКОНТ-ОПТИКА»

2.1 Методика исследования

В основу исследования, было положено определение производственного конфликта и выделенные в теории социальной работы стратегии предупреждения производственных конфликтных ситуаций.

Основные цели исследования:

* выявление т. н. «болевых точек» в коллективе на основе анализа представлений сотрудников компании;
* разработка рекомендаций по улучшению социально - психологического климата в коллективе.

Пути достижения указанных целей:

* изучение представлений 20 (двадцати) сотрудников компании о причинах эмоциональной напряженности в коллективе;
* причинно–следственный анализ выявленных представлений;
* групповое обсуждение с 4 (четырьмя) руководителями компании данной проблематики.

Методы получения исходной информации:

* наблюдение;
* анонимное анкетирование;
* беседа;
* групповое обсуждение.

База исследования

Эмпирическую базу исследования составили сотрудники торговой организации ООО «Дисконт-Оптика». Выборочная совокупность данного исследования представлена следующими категориями персонала ООО «Дисконт-Оптика» в количестве 20 человек:

1. топ – менеджеры – 4 чел;
2. руководители магазинов -3 чел;
3. администраторы салонов – 3 чел;
4. линейный персонал – 10 чел.

Исходя из предложенной нами теоретической модели разрешения конфликтных ситуаций, была подобрана следующая методика.

1.Методика оценки удовлетворенности персонала

Оценка удовлетворенности работников дает важную информацию о том, чем довольны или недовольны сотрудники, и по каким направлениям следует совершенствовать систему стимулирования персонала и, как следствие, - снижение конфликтогенности коллектива. Изучение социальных причин конфликтности персонала торговой организации ООО «Дисконт-Оптика» подразумевает проведение исследований по двум направлениям. Первое связано с оценкой восприятия сотрудниками степени поощрения компанией их материального положения. Второе позволяет оценить степень понимания сотрудниками стратегических целей и приоритетов организации.

Многообразный опыт, на основе которого формируется восприятие сотрудниками того, насколько благоприятен социально-психологический климат, включает в себя:

* Способ структурирования деятельности. Как построена работа: многообразны ли используемые в работе методы, или она скучна и монотонна? Определены ли четко цели и принципы деятельности?
* Характер формальных и неформальных межличностных отношений.
* Процедуры, согласно которым распределяются вознаграждения, включая материальные поощрения.

Таким образом, для анализа социальных причин конфликтности в коллективе необходимо изучить четыре блока вопросов:

1. материальное вознаграждение;

2. социальная защищенность;

3. производственная сфера деятельности;

4. моральный климат в коллективе.

Алгоритм получения информации о мнениях 20 (двадцати) сотрудников, был построен по следующей схеме. Все они были анонимно проанкетированы по специально разработанной анкете (Приложение 1). 8 (восьми) из них было предложено участвовать в индивидуальных беседах. При этом акцент в беседах с ними был сделан на изучении мнений и представлений респондентов о возможных проблемах в социально – психологическом климате. Важно отметить, что всеми ими существующие проблемы в коллективе были сгруппированы по четырем блокам:

1. проблемы в адекватности оценки материального вознаграждения своего труда;

2. вопросы, связанные с социальной защищенностью работников;

3. рабочие проблемы, влияющие на эффективность взаимоотношений между руководителями и подчиненными;

4. состояние морального климата в коллективе.

Фактически указанные блоки вопросов отражают сущностную характеристику корпоративного климата и соответствуют тем группам вопросов, на основании которых была составлена анкета.

2.2 Обработка и интерпретация полученных данных

В процессе индивидуальных бесед с респондентами о состоянии корпоративного климата в коллективе и направлениях, требующих совершенствования, всеми опрашиваемыми были выделены четыре блока вопросов:

1.Проблемы в адекватности оценки материального вознаграждения труда.

2. Вопросы, связанные с социальной защищенностью персонала.

3.Организационные вопросы, влияющие на эффективность взаимоотношений между руководителями и подчиненными.

4. Состояние морального климата в коллективе.

Фактически, высказанные респондентами мнения по указанным блокам вопросов достаточно полно отражают сущностную характеристику корпоративного климата, сложившегося в компании на данный момент времени. Общая оценка социально – психологического климата может быть охарактеризована как удовлетворительная. Основаниями для подобного вывода, а, по сути – обобщенными характеристиками корпоративного климата, являются следующие результаты анализа мнений персонала о плюсах и минусах, присущих составляющим корпоративного климата в компании.

Материальная составляющая.

|  |  |
| --- | --- |
| Плюсы: | Минусы: |
| Стабильная заработная плата | Уровень зарплаты ниже того,  который бы адекватно  «оценивал» труд персонала. |

Социальная составляющая

|  |  |
| --- | --- |
| Плюсы: | Минусы: |
| Оплачиваемый больничный. | Недостаточная длительность  оплачиваемого отпуска. |

Производственная составляющая.

|  |  |
| --- | --- |
| Плюсы: | Минусы: |
| Работа интересная | Спрос за работу не всегда соответствует ее содержанию. |

Моральный климат.

|  |  |
| --- | --- |
| Плюсы: | Минусы: |
| Очень хорошие межличностные отношения на уровне «равный – равный». | Требует улучшения уровень  межличностных отношений в  системе «начальник – подчиненный». |

Материальная составляющая

Принципиальных различий в суждениях респондентов – женщин и респондентов – мужчин не выявлено. Общая картина удовлетворенности персоналом уровнем своей заработной платы выглядит следующим образом:

* Удовлетворены частично - 80%
* Удовлетворены полностью - 5%
* Неудовлетворенны - 15%

Результаты анализа мнений респондентов об основных причинах, вызывающих у них ту или иную степень неудовлетворенности уровнем своей заработной платы, позволяют утверждать, что таковыми являются:

1. Доминирующее мнение о том, что уровень получаемой зарплаты ниже, чем тот, который бы адекватно отражал объем выполняемой персоналом работы.

2. Отсутствие у большинства работников четкого и ясного понимания того, каким именно образом определяется руководством компании уровень их заработной платы.

Эти выводы наглядно можно подтвердить и полученными статистическими данными:

Адекватность зарплаты объему выполняемой работы:

* адекватна - 10%
* зарплату необходимо увеличить - 90%

Подходы к определению суммы зарплаты.

* основания мне неизвестны -75%
* исходя из требований рынка - 5%
* индивидуальный подход -20%

Важно отметить, что определенное влияние на формирование у персонала подобных взглядов оказывает следующее обстоятельство – большинство респондентов искренне считают, что руководство компанией явно недооценивает важность использования в повседневной деятельности различных форм поощрения работников. Так, только 30% опрошенных заявили, что руководители компании часто применяют только одну форму поощрения – моральную.

По мнению большинства респондентов, руководство компании никогда не применяет такие формы материального поощрения как:

* премии по подразделениям;
* индивидуальное премирование;
* индивидуальное увеличение заработной платы.

К редко используемым формам поощрения большинство респондентов относят такие как:

* общее повышение заработной платы;
* моральные поощрения;
* организация и проведение коллективных мероприятий за счет компании.

При этом мнения мужчин и женщин распределяются в следующем процентном соотношении (Таблица 2.1):

Таблица 2.1. Мнения об использовании форм материального поощрения

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | женщины | | | мужчины | | | общее мнение | | |
| часто | редко | нет | часто | редко | нет | часто | редко | нет |
| Общее повышение  заработной платы | 0 % | 71 % | 28 % | 0 % | 92 % | 7 % | 0 % | 85 % | 15 % |
| Моральное  поощрение | 28 % | 42 % | 28 % | 30 % | 46 % | 23 % | 30 % | 45 % | 25 % |
| Коллективные  мероприятия | 0 % | 42 % | 57 % | 0 % | 84 % | 15 % | 0 % | 70 % | 30 % |

Фактическими причинами частичной неудовлетворенности персонала уровнем своей заработной платы, его уверенности в том, что выполняемый работниками объем работы должен соответствовать большему материальному вознаграждению, по нашему мнению, являются следующие:

1. Руководством компании ранее был допущен явный дисбаланс в материальной оценке труда персонала. Рост заработной платы всего персонала не увязывался с реальным вкладом каждого конкретного сотрудника в достижение конечного результата.

2. Внешние положительные факторы, позволявшие компании ранее динамично развиваться (или как минимум не препятствующие этому развитию), персоналом компании оценивались и реально оцениваются сегодня как внутренние факторы – их заслуга, так как в докризисный период рост заработной платы был достаточно высоким.

3. Отсутствие четкого разграничения полномочий и зон персональной ответственности между работниками порождает у них иллюзию эффективной работы каждого и, следовательно, способствует формированию мнения о неадекватности оплаты своего труда.

Исходя из этих выводов, можно выдвинуть гипотезу о том, что руководство компании осознанно или неосознанно стремилось повысить производительность труда персонала за счет повышения уровня заработной платы. Однако такой подход без четко отлаженной системы функционального разделения обязанностей работников ни теоретически, ни практически не может привести к желаемому результату.

2. Социальная составляющая.

По сути, под социальной защищенностью респонденты понимают проявление заботы о себе со стороны высшего руководства компании. При этом форма проявления заботы может быть любой. Оценивая мнения опрашиваемых, можно сделать заключение о том, что наиболее актуальной для них является такая форма проявления заботы, как увеличение срока оплачиваемого отпуска.

Фактическое большинство респондентов считает, что приведение сроков оплачиваемого отпуска в соответствие с нормами Трудового кодекса РФ и будет являться проявлением реальной заботы руководства о своем персонале.

Общее представление респондентов о желаемых ими к внедрению формах своей социальной защищенности приведены ниже в таблице 2.2.

Таблица 2.2. Общее представление респондентов о желаемых ими к внедрению формах своей социальной защищенности

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | женщины | мужчины | общее мнение |
| Медицинская страховка | 14 % | 38 % | 30 % |
| Реальное увеличение срока оплачиваемого отпуска до 24 рабочих дней | 71 % | 46 % | 55 % |
| Индексация заработной платы исходя из роста цен на товары народного потребления | 0 % | 7 % | 5 % |
| Единовременные выплаты  (в т. ч. и к отпускам) | 14 % | 15 % | 15 % |
| Оплата (полная или частичная) путевок | 28 % | 15 % | 20 % |
| Оплата проезда в городском транспорте | 28 % | 7% | 15 % |
| Это неважно | 14 % | 7 % | 10 % |

Важно отметить, что данный перечень социальных льгот был выбран самими опрашиваемыми.

Несмотря на то, что проблема эмоциональной напряженности в коллективе напрямую не отнесена респондентами к решению вопросов своей социальной защищенности, необходимо сделать ряд замечаний.

1. 57% женщин и 69% мужчин, т.е. большая половина персонала считает, что высшее руководство рассматривает их как людей, от которых зависит благополучие фирмы. Следовательно, руководителям компании целесообразно опираясь на данное мнение, используя его как трамплин, продолжить развивать у персонала чувство сопричастности к достижению целей компании.

2.Поскольку вознаграждение, получаемое персоналом, складывается из двух элементов: основного (заработная плата) и дополнительного (льгот), представляется целесообразным разработать в компании комплексный пакет социальных льгот. Предложить работникам самим определить (выбрать) тот набор льгот, который им необходим, естественно на основе учета реальных финансовых затрат компании на обеспечение той или иной льготы.

3. Производственная составляющая

Данный блок вопросов респондентами был обозначен одним термином: «работа». При этом ими в качестве его слагаемых определены три составляющих:

* вопросы управления;
* проблемы прав и обязанностей;
* характер выполняемой работы.

Последняя составляющая большинством респондентов охарактеризована как не требующая каких–либо изменений, т.к. респонденты считают свою работу интересной.

Фактически т.н. «болевые» точки, по мнению персонала, лежат в плоскости проблем, связанных с общей организацией процесса управления в компании и наиболее рельефно проявляются в непроработанности должностных прав и обязанностей большинства работников. Так, на вопрос об эффективности существующей системы обмена текущей и отчетной информации между сотрудниками и между подразделениями, большинство опрошенных ответили, что «она может быть оценена только как удовлетворительная и требует совершенствования». В процентном соотношении мнения мужчин и женщин распределились следующим образом (Таблица 2.3.):

Таблица 2.3. Мнения об эффективности существующей системы обмена информации между сотрудниками и между подразделениями

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | женщины | мужчины | общее мнение |
| Да, эффективна | 28 % | 30 % | 30 % |
| Удовлетворительна, но требует  совершенствования | 57 % | 69 % | 65 % |
| Явно неэффективна | 14 % | 0 % | 5 % |
| Затрудняюсь ответить | 0 % | 0 % | 0 % |

При анализе предложений респондентов по совершенствованию системы общего управления явных различий во взглядах мужчин и женщин выявлено не было. Важно указать на тот факт, что распределение мнений опрашиваемых по частоте выбора того или иного предложения носит достаточно равномерный характер. Однако с большой долей достоверности можно утверждать, что в качестве приоритетной задачи респонденты выделяют работу по четкому разделению функциональных обязанностей и зон ответственности конкретных работников.

Таким образом, можно утверждать, что:

* с одной стороны – отсутствие четкого понимания персоналом именно своего места и роли в общем производственном процессе;
* и с другой стороны – внутреннее непонимание работниками того, почему с них зачастую спрашивают за то, что, по их мнению, должны делать другие способствует созданию в коллективе атмосферы напряженности и, естественно, отрицательным образом влияет на общий корпоративный климат в компании.

Кроме того, важность снижения эмоциональной напряженности в коллективе через оптимизацию общей системы внедрения персонала и контроль его деятельности, диктуется и тем обстоятельством, что улучшение материального положения работников может быть достигнуто только через повышение эффективности работы каждого сотрудника.

Однако руководству компанией не следует надеяться на то, что персонал сам по себе начнет проявлять в работе инициативу и творчество. Подавляющее большинство респондентов считает, что улучшение их материального положения может наступить только после позитивного изменения экономической ситуации в стране. Наглядно это можно продемонстрировать на основе ответов мужчин и женщин на вопрос: «Что является приоритетным в улучшении Вашего материального положения в посткризисной ситуации?».

В процентном соотношении мнения респондентов разделились следующим образом:

* изменение экономической ситуации в стране - 41%;
* прикладывание дополнительных личных усилий на своем рабочем месте - 23%;
* более эффективное управление компанией ее руководителями -23%;
* более продуктивная работа моих сослуживцев -13%.

При этом 65% респондентов относят себя к категории людей, от которых зависит благополучие компании. Сводные данные ответов мужчин и женщин на вопрос: «Кем (чем) для руководства компанией является персонал?», в процентном соотношении имеют вид (Таблица 2.4.):

Таблица 2.4. Мнения о том, кем (чем) для руководства компанией является персонал

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | женщины | мужчины | общее мнение |
| Партнерами (единомышленниками) в достижении целей компании | 14 % | 15 % | 15 % |
| Людьми, от которых зависит благополучие компании | 57 % | 69 % | 65 % |
| Только инструментом для извлечения прибыли | 28 % | 15 % | 20 % |

Следовательно, для того, чтобы большинство сотрудников реально почувствовали себя сопричастными к достижению фирмой конкретного конечного результата в работе, надо провести нацеливание персонала на достижение целей компании. Реализация такого мероприятия требует соблюдения двух основных условий:

1. Цели компании должны совпадать с личными жизненными целями

работников.

2. Приоритеты в выборе целей по их важности также должны совпадать.

Результаты анализа представлений респондентов о приоритетных целях компании позволяют выделить три основных:

1. Получение прибыли.

2. Развитие бизнеса.

3. Стабильность в деятельности.

Другие цели компании, по мнению респондентов, гораздо менее значимы для высшего руководства. Тем не менее, в процентном соотношении распределение целей по местам их значимости для руководства компанией можно представить в виде следующей таблицы.

Таблица 2.5. Мнения о распределении целей по местам их значимости для руководства компанией

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1 место | 2 место | 3 место | 4 место | 5 место | 6 место | 7 место |
| Получение прибыли | 60 % | 35 % |  | 5 % |  |  |  |
| Развитие бизнеса | 45 % | 40 % | 5 % | 10 % |  |  |  |
| Стабильность в деятельности | 10 % | 50 % | 35 % | 10 % |  |  |  |
| Привнесение вклада в развитие экономики страны |  |  | 10 % | 10 % | 5 % | 35 % | 45 % |
| Создание новых рабочих мест |  |  | 20 % | 10 % | 10 % | 35 % | 25 % |
| Материальное удовлетворение потребностей сотрудников |  |  | 30 % | 35 % | 20 % | 5 % | 5 % |
| Создание условий для  самореализации персонала |  |  | 5 % |  | 50 % | 10 % | 25 % |

Общее распределение мест имеет вид (Таблица 2.6.):

Таблица 2.6. Общее распределение мест

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | женщины | мужчины | общее мнение |
| Получение прибыли | 1 место | 1 место | 1 место |
| Развитие бизнеса | 2 место | 1 место | 1 место |
| Стабильность в деятельности | 1-3 место | 2 место | 2место |
| Привнесение вклада в развитие экономики страны | 6-7 место | 7 место | 7 место |
| Создание новых рабочих мест | 3 место | 6 место | 6 место |
| Материальное удовлетворение потребностей сотрудников | 3 место | 4 место | 4место |
| Создание условий для  самореализации персонала | 5 место | 5 место | 5 место |

Представления самих респондентов об их жизненных целях в процентном соотношении распределились следующим образом.

Таблица 2.7. Представление респондентов о жизненных целях

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | женщины | мужчины | общее мнение |
| Материальная независимость | 71 % | 84 % | 80 % |
| Оказание помощи родным и близким | 57 % | 69 % | 65 % |
| Самореализация в работе | 57 % | 84 % | 75 % |
| Получение новых знаний | 57 % | 69 % | 65 % |
| Повышение своего социального статуса | 42 % | 46 % | 45 % |

Не трудно заметить, что по важности достижения индивидуальная цель «материальная независимость» совпадает с целью компании «получение прибыли». Однако имеет место явное несоответствие в приоритетности между целью компании «создание условий для самореализации персонала» и индивидуальной целью «самореализация в работе».

По мнению респондентов, для руководства компании цель «создание условий для самореализации персонала» находится на пятом месте, в то время как для персонала «самореализация в работе» стоит на втором месте по значимости. Данное несоответствие приоритетов, по нашему мнению, является одним из существенных факторов, явно не способствующих оздоровлению эмоциональной атмосферы в трудовом коллективе.

Кроме того, отрицательно влияет на эмоциональную атмосферу и то, что подавляющее большинство опрошенных искренне считают, что ущемляют свои личные интересы ради интересов работы. Мнения мужчин и женщин по этому вопросу распределились следующим образом (Таблица 2.8):

Таблица 2.8.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | женщины | мужчины | общее мнение |
| Довольно часто ущемляю свои интересы ради интересов работы | 57 % | 84 % | 75 % |
| В равной мере учитываю интересы дела и свои личные | 42 % | 15 % | 25 % |
| Свои личные интересы ставлю несколько выше, чем интересы работы | 0 % | 0 % | 0 % |

Указанное обстоятельство так же свидетельствует о важности проведения нацеливания персонала на достижение целей компании. Ее сутью является осознание персоналом важности понимания для себя тезиса «только через инициативу и творчество в работе к удовлетворению своих материальных потребностей».

Кроме того, нацеливание способствует осознанию работниками целей и задач компании, своего места и роли в достижении этих целей, выработке оптимальных путей их достижения. Одним из прикладных аспектов нацеливания является то, что работник приходит к пониманию того, что он в равной мере учитывает интересы дела и свои личные.

4. Моральный климат.

Подавляющее большинство респондентов оценивают моральный климат в коллективе как хороший и не требующий изменения. Мнения в оценке морального климата между мужчинами и женщинами распределяются следующим образом Таблица 2.9.

Таблица 2.9.Мнения в оценке морального климата

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | женщины | мужчины | общее мнение |
| Хороший | 71 % | 69 % | 70 % |
| Удовлетворительный | 28 % | 30 % | 30 % |
| Неудовлетворительный | 0 % | 0 % | 0 % |
| Затрудняюсь ответить | 0 % | 0 % | 0 % |

Тем не менее, ряд респондентов считает, что руководству компании необходимо предпринять ряд определенных действий по улучшению морального климата в трудовом коллективе. На вопрос: «Что необходимо сделать, чтобы улучшить атмосферу в коллективе?» были получены следующие предложения (Таблица 2.10).

Таблица 2.10 Предложения об улучшении атмосферы в коллективе

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | женщины | мужчины | общее мнение |
| Мероприятия по сближению персонала, работающего в разных подразделениях | 14 % | 30 % | 25 % |
| Построение отношений исходя из положительных качеств людей | 0 % | 38 % | 25 % |
| Информирование персонала по общим вопросам деятельности компании | 0 % | 15 % | 10 % |
| Организация и проведение общего досуга всего персонала компании | 28 % | 23 % | 25 % |
| Ничего не надо, все и так хорошо | 57 % | 30 % | 40 % |

Важно указать, выдвинутые предложения, прежде всего, свидетельствуют о том, что при оценке морального климата респонденты как бы отделяют руководство компании от трудового коллектива: руководство, это одно, а персонал это другое.

Видимо именно по этой причине 40% респондентов затруднились в определении стиля руководства в компании.

Таблица 2.11 Мнения о стиле руководства в компании

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | женщины | мужчины | общее мнение |
| Демократичный | 42 % | 46 % | 45 % |
| Жесткий авторитарный | 28 % | 7 % | 15 % |
| Затрудняюсь ответить | 28 % | 46 % | 40 % |

Практически всеми респондентами отмечено, что наименьшее количество проблем присутствует в блоке «моральный климат». Наиболее актуальными, с точки зрения важности для персонала, являются вопросы, лежащие в плоскости «материальной составляющей» корпоративного климата. При этом приоритеты в решении имеющихся проблем респондентами ранжируются следующим образом:

* Материальная составляющая -5 баллов
* Социальная составляющая -3 балла
* Производственная составляющая-3 балла
* Моральный климат – 1 балл

По единодушному мнению респондентов, если руководством компании будут решены вопросы, связанные с увеличением оплаты труда, то персонал «закроет глаза на нерешенность других вопросов».

Данная позиция находит свое яркое проявление в высказываниях респондентов об их видении проблем, требующих незамедлительного решения руководством компании. Так, 57% женщин и 46% мужчин в качестве решения срочной проблемы выделили необходимость увеличения заработной платы. Учитывая, что в настоящий момент времени в компании заработная плата находится на среднерыночном уровне, а имевшая ранее место тенденция к т.н. обезличенному увеличению заработной платы персонала расценивается работниками как норма, которую надо соблюдать и дальше, можно с уверенностью утверждать:

* высшее руководство компании фактически само провоцирует нарастание эмоциональной напряженности в коллективе;
* невозможно улучшить корпоративный климат в компании только за счет увеличения заработной платы персонала.

Вывод по главе 2

Проведенный в рамках дипломного исследования опрос сотрудников ООО «Дисконт-Оптика» был направлен на выявление степени субъективной удовлетворенности работников основными организационно-техническими и социально-психологическими аспектами условий труда, поскольку именно от удовлетворенности, точнее, неудовлетворенности, достигающей определенных запредельных значений, и возникают конфликтные ситуации.

1. Общая оценка социально–психологического климата в коллективе ООО «Дисконт-Оптика» - «удовлетворительная». Оценка корпоративного климата как «хороший» может быть дана только тогда, когда он способствует формированию у персонала ощущения благополучия. Это состояние может быть достигнуто только тогда, когда:

* работа хорошо оплачивается и интересна по своему характеру;
* вознаграждения распределяются на конкурсной основе;
* поощрения выплачиваются справедливо;
* межличностные отношения характеризуются теплотой и участием.

Социально – психологический климат в коллективе ООО «Дисконт-Оптика» не может быть определен как «хороший» по следующим причинам:

* система оплаты труда персонала не в полной мере учитывает индивидуальный вклад каждого работника в достижение общего конечного результата;
* поощрительная система льгот не всегда соответствует нормам трудового права (фактическая продолжительность отпуска работников, по их мнению, - 12 рабочих дней, а по ТК РФ – 24 рабочих дня).

Социально – психологический климат в коллективе ООО «Дисконт-Оптика» не может быть определен как «неудовлетворительный» по следующим основаниям:

* 70% респондентов характеризуют моральный климат в коллективе как «хороший» и только 30% считают его удовлетворительным;
* подавляющее большинство сотрудников удовлетворил бы имеющийся уровень ряда слагаемых корпоративного климата: производственной, социальной и моральной составляющих, если бы был решен вопрос повышения уровня заработной платы (80% респондентов частично удовлетворены уровнем своей заработной платы).

2. Определенная эмоциональная напряженность в коллективе имеет место быть. Она является прямым следствием, по мнению персонала, частичной неудовлетворенности работников уровнем своей заработной платы, их уверенности в том, что выполняемый ими объем работы должен соответствовать большему материальному вознаграждению.

Первопричинами для формирования у персонала чувства уверенности в том, что выполняемый работниками фактический объем работы должен соответствовать большему материальному вознаграждению являются:

* Руководством компании ранее был допущен явный дисбаланс в материальной оценке труда персонала. Рост заработной платы всего персонала не увязывается с реальным вкладом каждого конкретного сотрудника в достижение конечного результата.
* Внешние положительные факторы, позволявшие компании ранее динамично развиваться (или, как минимум, не препятствующие этому развитию), оценивались персоналом компании и реально оцениваются сегодня как внутренние факторы – только заслуга персонала.
* Отсутствие четкого разграничения полномочий и зон персональной ответственности между работниками порождает у них иллюзию эффективной работы каждого и, следовательно, способствуют формированию мнения о неадекватности оплаты своего труда..

Исходя из этих выводов, можно выдвинуть гипотезу – Руководство компании осознанно или неосознанно стремилось повысить производительность труда персонала только за счет повышения уровня заработной платы. Однако такой подход без четко отлаженной системы функционального разделения зон ответственности и полномочий между работниками ни теоретически, ни практически не может привести к желаемому результату.

3. Дополнительными отрицательными факторами, влияющими на степень эмоциональной напряженности в коллективе являются:

* отсутствие четко налаженной системы доведения до персонала общей информации о положении дел в компании и общих планах развития;
* несоответствие норм трудового законодательства реальной продолжительности отпуска работников;
* спрос за работу не всегда соответствует ее содержанию;
* недостаточно хороший уровень межличностных отношений в системе «начальник – подчиненный».

Таким образом, исследования показали, что конфликтность организационной среды является функцией совокупных условий труда в данной организации, отражающихся в степени удовлетворенности персонала его различными аспектами.

Фактически для снятия эмоциональной напряженности в коллективе руководству компании необходимо предпринять следующие первоочередные шаги.

1. Провести работу по доведению до каждого сотрудника общих текущих и перспективных целей компании.

2. Разъяснить людям позицию руководства по вопросу улучшения корпоративного климата и подходах к увеличению заработной платы.

3. Дополнительно проанализировать место и роль каждого работника в общей структуре компании и на этой основе четко определить функции, полномочия и меру ответственности каждого.

4. Разработать и совместно с персоналом утвердить общие нормы и правила поведения в коллективе, меру ответственности за их нарушение.

Глава III. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПРЕДУПРЕЖДЕНИЮ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ КОНФЛИКТОВ В ООО «ДИСКОНТ-ОПТИКА»

Поскольку, задача предупреждения производственных конфликтов в компании не может быть эффективно решена без предварительного совершенствования общей системы управления и организации деятельности персонала в ООО «Дисконт-Оптика», предлагается к рассмотрению следующая последовательность в реализации ниже указанных рекомендаций:

1.Проведение мероприятий по оптимизации общей системы управления.

2.Совершенствование работы в области управления персоналом.

3.Собственно мероприятия по улучшению корпоративного климата в компании.

Важно указать, что при разработке и осуществлении внедрения комплекса мероприятий, направленных на совершенствование системы управления, оптимизацию функционального взаимодействия между структурными подразделения компании и внутри них самих необходимо принять во внимание следующие обстоятельства:

* подобный объем работы может быть качественно проведен только с привлечением консультантов по процессу (нужен «свежий взгляд», эти люди не находятся внутри самой организации и при этом не связаны формальными и неформальными производственными обязательствами перед работниками структурных подразделений компании);
* привлечение только специалистов самой организации для выполнения данной работы в принципе не позволяет надеяться на достижение желаемого конечного результата (это люди системы, они уже работают в заданном режиме, существует определенная субординация и т. п.).

Рекомендации по системе управления.

1.Провести ряд комплексных занятий (с элементами деловой игры) с руководителями структурных подразделений с целью выработки:

* единого понимания на роль и место структурных подразделений, руководителей различных звеньев управления в общей системе управления и организации производственного цикла;
* осознания руководителями насущной необходимости в более четком разделении полномочий и зон ответственности между ними;
* комплексного (целостного) подхода к организации функционального взаимодействия между звеньями управления.

Фактически руководители среднего звена должны понять и принять для себя логику развития любой организации. Ее суть заключается в том, что при достижении 20% - 30% эффективности деятельности предприятия, дальнейший ее рост возможен только за счет четкого разделения полномочий, введения персональных зон ответственности и отлаженной системы контроля. Это дает прирост эффективности до 80%. Дальнейшее развитие (до 100%) возможно только с внедрением (совершенствованием) системы стимулирования труда работников. Другого подхода к оптимальному развитию и эффективному функционированию предприятия с точки зрения организационного консультирования не существует.

2. В рамках созданной рабочей группы индивидуально с каждым руководителем определить требуемый объем, характер и желательные сроки получения им исходной управленческой и производственной информации от других структурных подразделений (звеньев управления).

3. Обобщить полученные данные и в процессе совместных групповых рабочих встреч уточнить у руководителей уровень и характер т. н. взаимных притязаний.

4. Разработать реалистичный управленческий алгоритм организации взаимодействия между структурными подразделениями и внутри них самих с четким обозначением порядка представления во времени взаимной информации.

5. На основе полученной информации переработать (разработать) должностные инструкции и Положения о структурных подразделениях. Эту работу провести совместно с заинтересованными должностными лицами.

Рекомендации по персоналу.

1.Провести «нацеливание» персонала на достижение целей фирмы. Сутью тренинга нацеливания является осознание каждым работником того, что на данном месте (в ООО «Дисконт-Оптика») и с данными людьми (сослуживцами) он в достаточно полной мере достигнет своих жизненных целей (как минимум: текущих).

Прикладной аспект «нацеливания»: первичное повышение производственной отдачи работником не через повышение его уровня оплаты труда, но через инициативу и творчество к увеличению материального достатка.

2. Исходя из результатов оптимизации системы функционального взаимодействия определить требуемый уровень делового потенциала для каждой категории работников.

В качестве базовой предлагается следующая градация:

«РУКОВОДИТЕЛЬ». Работник, который по своим индивидуально–психологическим особенностям способен эффективно длительное время в полном объеме реализовывать управленческие функции, в т. ч. оперативно организовывать и контролировать деятельность других людей (прежде всего в интересах дела) и, при необходимости, самостоятельно выполнять задачи в роли исполнителя.

«ОТВЕТСТВЕННЫЙ ИСПОЛНИТЕЛЬ». Работник, который в целом соответствует категории «руководитель», однако при решении управленческих задач надежно длительное время будет реализовывать свой управленческий потенциал только тогда, когда достигаемый конечный результат прежде всего положительно скажется на его материальных условиях бытия. Следовательно, такой человек может проявлять инициативу и творчество в своей работе. Однако при самостоятельной разработке алгоритмов планируемых действий высока вероятность того, что во главу угла им будет поставлена личная материальная заинтересованность, а интересы дела будут учитываться во вторую очередь. Фактически такой работник может задействоваться как:

* заместитель руководителя подразделения (при условии, что сам начальник соответствует категории «руководитель») – в ситуации работника по найму;
* руководителя – в ситуации собственника.

«ИСПОЛНИТЕЛЬ». Работник, который самостоятельно выполняет в заданные сроки работу по принципу: «от сих и до сих» и далее ждет дальнейших указаний, инициатива – явно не его черты. Кроме того, его управленческий потенциал (на уровне организации деятельности других людей) достаточно низкий.

«т.н. СПЕЦИАЛИСТ». Работник, который по своим индивидуально–психологическим особенностям не может длительное время эффективно выполнять комплексные функциональные задачи, связанные со сферой общения между людьми. Он не управленец. При наличии необходимого уровня знаний, навыков и умений, а также при отлаженной системе организации его деятельности, он может задействоваться как технический специалист в узкой сфере деятельности.

3. Провести изучение делового потенциала всех работников функциональных подразделений с представлением каждому рекомендаций по повышению его уровня.

4. Совместно с руководителями подразделений разработать программу (систему) отслеживания качества претворения в жизнь работниками данных им рекомендаций.

5. Вариант А. Провести комплекс обучающих занятий с руководящими работниками по дополнительному развитию у них навыков эффективного изучения делового потенциала персонала на стадиях подбора, отбора кандидатов и при работе с персоналом.

Вариант Б. Принятие и реализация решения о создании кадрового подразделения (выделении или найме специального сотрудника – менеджера по управлению персоналом).

Мероприятия по улучшению корпоративного климата в компании.

1. В рамках тренинга нацеливания или отдельно от него провести с персоналом комплекс разъяснительно–информационных мероприятий:

* текущие и перспективные цели компании;
* подходы к формированию уровня заработной платы и планы ее увеличения;
* место и роль различных видов поощрений в стимулировании повышения эффективности деятельности персонала.

2. С учетом реальных финансовых затрат на выделенные к внедрению льготы и объема их востребованности персоналом, разработать гибкую системы их полного или частичного (выборочного – по желанию работников) предоставления.

3. Разработать кредо компании и утвердить его на общем собрании работников.

Практическая реализация указанных мероприятий, по нашему мнению, создаст базу для эффективного нацеливания персонала на достижение целей компании и в конечном итоге приведет к снижению эмоциональной напряженности в коллективе.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

1.Теоретические основы социальной работы в организации по предупреждению производственных конфликтов нашли отражение в методологических концепциях и подходах изучения конфликтов в зарубежной и отечественной психологической науке. Методологической основой по предупреждению производственных конфликтов выступают: комплексный, системный, субъектный, организационный, деятельностный, мотивационный, когнитивный и ситуационный подходы.

2. Производственные конфликты - это открытое или скрытое столкновение индивидуальных и (или) групповых интересов в сфере деловых и профессиональных отношений, складывающихся в совместной производственной деятельности. Можно выделить следующие основные типы производственных конфликтов: 1) ценностные, связанные с отсутствием разделяемого всем коллективом видения будущего предприятия; 2) ориентационные, обусловленные низким уровнем мотивации к высокопроизводительному труду; 3) функционально-ролевые, вызываемые несоответствием организации производственной деятельности новым производственным задачам и возникающим ожиданиям работников; 4) коммуникативные, порождаемые отсутствием должного уровня взаимопонимания между работниками предприятия

3. Проанализировав различные причины возникновения конфликтов в организации и влияние факторов на процесс развития конфликтного поведения, имеет смысл рассматривать конфликтное поведение в рамках оптимизации социально-психологического климата в организации. Существующие производственные условия и психологическая атмосфера в коллективе, при которой возможности возникновения конфликтов сведены к минимуму, формируют межличностные отношения в организации, в том числе и конфликтное поведение. Таким образом, проведение социальной работы в организации по предупреждению производственных конфликтов, следует рассматривать как элемент процесса оптимизации, улучшения социально-психологического климата в организации.

4. Общая оценка корпоративного климата в коллективе ООО «Дисконт-Оптика» может быть определена как «удовлетворительная» по следующим причинам:

* система оплаты труда персонала не в полной мере учитывает индивидуальный вклад каждого работника в достижение общего конечного результата;
* поощрительная система льгот не всегда соответствует нормам трудового права (фактическая продолжительность отпуска работников, по их мнению, - 12 рабочих дней, а по ТК РФ – 24 рабочих дня).

5. Определенная эмоциональная напряженность в коллективе является прямым следствием частичной неудовлетворенности работников уровнем своей заработной платы, их уверенности в том, что выполняемый ими объем работы должен соответствовать большему материальному вознаграждению.

Дополнительными отрицательными факторами, влияющими на степень эмоциональной напряженности в коллективе являются:

* отсутствие четко налаженной системы доведения до персонала общей информации о положении дел в компании и общих планах развития;
* несоответствие норм трудового законодательства реальной продолжительности отпуска работников;
* спрос за работу не всегда соответствует ее содержанию;
* недостаточно хороший уровень межличностных отношений в системе «начальник – подчиненный».

Таким образом, исследования показали, что конфликтность организационной среды является функцией совокупных условий труда в данной организации, отражающихся в степени удовлетворенности персонала его различными аспектами.

Фактически для снятия эмоциональной напряженности в коллективе руководству компании необходимо предпринять следующие первоочередные шаги.

1. Провести работу по доведению до каждого сотрудника общих текущих и перспективных целей компании.

2. Разъяснить людям позицию руководства по вопросу улучшения корпоративного климата и подходах к увеличению заработной платы.

3. Дополнительно проанализировать место и роль каждого работника в общей структуре компании и на этой основе четко определить функции, полномочия и меру ответственности каждого.

4. Разработать и совместно с персоналом утвердить общие нормы и правила поведения в коллективе, меру ответственности за их нарушение.

Практическая реализация указанных мероприятий, по нашему мнению, создаст базу для эффективного нацеливания персонала на достижение целей компании и в конечном итоге приведет к снижению эмоциональной напряженности в коллективе.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Анцупов А.Я. Конфликтология: учебник для вузов / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов – 4-е изд. исп. и доп. М.: Эксмо, 2009.
2. Анцупов А.Я., Баклановский С.В. Конфликтология в схемах и комментариях: учебное пособие 2-е изд. перераб. – СПб.: Питер, 2009. – 304с.
3. Бородкин Ф.М., Коряк Н.М. Внимание: конфликт. Новосибирск: Наука, 1983.
4. Василюк Ф.Е. Психология переживания анализ преодоления критических ситуаций М.: МГУ, 1984.
5. Волков Б.С. Конфликтология: уч. пособие для студ. высших уч. завед / Б.С. Волков, Н.Д. Волкова. Изд. 3-е исп и доп. М.: Академический проект; Фонд «Мир», 2007.
6. Ворожейкин И.Е., Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Конфликтология: Учебник. - М.: ИНФРА - М, 2000.
7. Глазл Ф. Конфликт-менеджмент. Настольная книга руководителя и консультанта: Пер. с нем./Глазл Ф. - Калуга: Духовное познание, 2002.-516с.
8. Гришина Н.В. Психология конфликта.. – СПб.: Питер, 2008. – 544с.
9. Дмитриев А.В. Конфликтология: учебник / А.В. Дмитриев.– М.: Альфа-М; ИНФРА-М, 2009 – 336с.
10. Дмитриев А.В. Социальный конфликт. М., Гардарики, 2002.
11. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии, 3-е изд. СПб.: Питер, 2009. – 384с.
12. Здравомыслов А.Г. Социология конфликта. М.: Аспект Пресс. 1996.
13. Козырев Г.И. Конфликтология: учебник/ Г.И. Козырев. Москва: ИД «Форум»: ИНФРА-М, 2010. - 304с.
14. Козырев Г.И. Основы конфликтологии: учебник / Г.И. Козырев 2-е изд; перераб. и доп. М.: ИД «Форум»: ИНФРА-М, 2010 -240с.
15. Конфликт интересов / Д.И. Дедов. - М.: Волтерс Клувер, 2004. - 288 с.
16. Конфликтология в социальной работе: Учебное пособие / А.Б. Белинская. - М.: Дашков и К, 2010. - 224 с.
17. Конфликтология в социальной работе: Учебное пособие / Р.И. Мокшанцев. - Ростов н/Д: Феникс, 2008. - 314 с.
18. Конфликтология в социальной работе: Учебное пособие для студентов вузов / Е.Г. Сорокина. - М.: Академия, 2009. - 208 с.
19. Конфликты производителей и потребителей: как избегать, как разрешать / М.А. Кульков, Р.М. Курмаев, Ю.В. Лаврова. - М.: Альп. Бизнес Букс, 2007. - 278 с.
20. Краткий психологический словарь//Под, ред А.В. Петровского, М-Г. Яроше некого. —М-, 1985.
21. Машков В.Н. Психология управления. М.: Изд-во В.А.Михайлова, 2008.
22. Новая философская энциклопедия.Т1. — М.: Мысль, 2000.
23. Петровский А.В., Шпалинский В.В. Социальная психология коллектива. -М. : Знание,1978.
24. Платонов Ю.П. Психология конфликтного поведения. СПб: Речь, 2009. – 544с.
25. Пригожин А.И. Методы развития организаций. М.: МЦФЭР, 2003.
26. Психологический словарь. М.: Мысль, 1983.
27. Светлов В.А. Конфликт: модели, решения, менеджмент. СПб., Питер,2005.
28. Социологический словарь.- М.: Мысль, 1991.
29. Хасан Б. И. Психотехника конфликта и конфликтная компетентность. — Красноярск, 1996.
30. Шварц Г. Управление конфликтами ситуациями: Диагностика, анализ и разрешение конфликтов / пер. с нем. Л.Конторовой. СПб.: Изд-во Вернера Регена, 2007. – 296с.
31. Шевчук Д.А. Конфликты избегать или форсировать? Все о конфликтных ситуациях на работе, в бизнесе и личной жизни / Д.А. Шевчук. – М.: ГроссМедиа: РОСБУХ, 2009. – 440с.
32. Шейнов В.П. Управление конфликтами: теория и практика / В.П. Шейнов – Минск: Харвест, 2010 – 912с.
33. Шеллинг Т. Стратегия конфликта.М., ИРИСЭН,2007.
34. Степаненкова В.М. Понятие социального конфликта в теории Р. Дарендорфа // Социс. -1994.-№5. - с.141-146

#### ПРИЛОЖЕНИЕ

#### Приложение 1

АНКЕТА

Просим вас принять участие в исследовании, целью котopoгo является совершенствование социально-психологического климата в вашем коллективе. Для ответа на предлагаемые вопросы необходимо:

1. Внимательно прочитать варианты ответов.

2. Выбрать один из них, наиболее соответствующий вашему мнению.

3. Поставить знак "+" в пустой клетке против выбранного вами ответа.

Если ответ не напечатан или ни один из напечатанных ответов Вас не устраивает, вы можете предложить свой вариант ответа.

1.Ваш пол

Мужской

Женский

Ваш возраст

20-30 31-40

41-50 51-60

2.Ваше образование

Средне специальное

Незаконченное высшее

Высшее

2 высших образования

3.Стаж работы:

Общий \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

По специальности \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

На нашем предприятии \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

4. Какова степень Вашей удовлетворенности уровнем своей заработной платы:

Удовлетворен полностью.

Удовлетворен частично.

Неудовлетворен.

5. Считаете ли Вы, что уровень Вашей заработной платы адекватен объему выполняемой Вами работы:

Да, адекватен.

Нет, выполняемый мною объем работы должен оплачиваться более высоко.

Нет, выполняемый мною объем работы стоит меньших денег.

6. Каким образом в компании определяется сумма Вашего заработка:

Устанавливается руководством исходя из среднерыночных показателей оплаты труда на данной должности.

Изначально определялось мною совместно с руководством.

Установлена руководством, исходя из неизвестных мне оснований.

Исходя из принципа – меньше заплатить, но больше с меня спросить.

7. Какие формы поощрения используются в компании:

часто редко никогда

Премии по подразделениям

Индивидуальные премии

Проценты к заработной плате

Индексация заработной платы

Повышение заработной платы

Моральное поощрение

Коллективные мероприятия за счет компании

8. Какие виды и формы поощрения целесообразно внедрить:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

9. Какие цели стоят перед компанией (пронумеруйте, пожалуйста, по значимости):

нумерация по важности

Получение прибыли

Развитие бизнеса

Стабильность в деятельности

Привнесение вклада в развитие экономики страны

Создание новых рабочих мест

Материальное удовлетворение потребностей сотрудников

Создание условий для самореализации персонала

Другое (укажите)

10. Каковы Ваши основные жизненные цели:

Материальная независимость.

Оказание помощи родным и близким.

Самореализация в работе.

Получение новых знаний.

Повышение своего социального статуса.

Другое (укажите)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

11. Как часто руководство компании информирует персонал об общем положении дел в компании и перспективных планах:

Часто.

Редко.

Никогда.

12. Каков стиль управления руководства компании:

Демократичный.

Жесткий авторитарный.

Затрудняюсь ответить.

13. Кем (чем) для руководства компании является персонал:

Партнерами (единомышленниками) в достижении целей компании.

Людьми, от которых зависит благополучие компании.

Только инструментом для извлечения прибыли.

Почему \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

14. Что для Вас важнее:

Самореализация в работе.

Служебный рост.

Уровень материального вознаграждения.

Почему \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

15. Ущемляете ли Вы свои личные интересы ради интересов дела (работы):

Да, довольно часто.

В равной мере учитываю интересы дела и свои личные.

Свои личные интересы ставлю несколько выше, чем интересы работы.

16. Каков общий уровень морального климата в коллективе:

Хороший.

Удовлетворительный.

Неудовлетворительный.

Затрудняюсь ответить.

17. Укажите, пожалуйста, что необходимо сделать, чтобы улучшить атмосферу в коллективе:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

18. Кто реально определяет объем Ваших функциональных обязанностей:

Руководство компании.

Ваш непосредственный начальник.

Вы совместно с руководством.

Вы самостоятельно.

19. Эффективна ли существующая система обмена текущей и отчетной информации между сотрудниками внутри подразделений и между самими подразделениями:

Да, эффективна.

Удовлетворительна, но требует совершенствования.

Явно неэффективна.

Затрудняюсь ответить.

20. Укажите, пожалуйста, что необходимо сделать, чтобы повысить уровень общей системы управления (функционального взаимодействия между сотрудниками): \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

21. Что является приоритетным в улучшении Вашего материального положения в посткризисной ситуации:

Прикладывание дополнительных личных усилий на своем рабочем месте.

Изменение экономической ситуации в стране.

Более эффективное управление компанией.

Более продуктивная работа Ваших сослуживцев.

22. Какие формы социальной защищенности персонала необходимо внедрить в компании (укажите их, пожалуйста, по степени важности для Вас):

1. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

2. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

3. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

4. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

5. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

6. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

23. Какие проблемы (производственные, межличностные и т.п.) требуют незамедлительного решения со стороны руководства, а решение каких можно отнести на более позднее время. Пожалуйста, разместите (укажите) их в порядке важности.

A. Срочные проблемы:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

B. Вопросы, решение которых может быть отнесено на более поздний срок:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

СПАСИБО ВАМ ЗА УЧАСТИЕ В ОПРОСЕ.