Академия труда и социальных отношений

Уральский социально-экономический институт

Кафедра менеджмента

Курсовая работа

По курсу «Основы менеджмента»

На тему: Конфликты в менеджменте, управление социально-психологическим климатом на предприятии

Выполнил: студент группы ЭД-301

Бородин Кирилл Игоревич

Проверил: Кузьменко Б.П.

г. Челябинск-2008

Содержание

Введение

Глава 1. Конфликты и социально-психологический климат на предприятии

1.1 Понятие и сущность конфликта

1.2 Причины, признаки, классификация и последствия конфликтов

1.3 Стили разрешения конфликтов

1.3.1дУход от конфликта

1.3.2жПриспособление

1.3.3лПринуждение

1.3.4лКомпромисс

1.3.5дСотрудничество

1.4 Формирование и управление социально-психологическим климатом

1.5 Диагностика социально-психологического климата предприятия

Глава 2. Практическая часть на примере анализа социально-психологического климата на Челябинском ЭРЗ ОАО «РЖД»

2.1 Общая характеристика предприятия

2.2 Анализ организационной структуры управления

2.3 Оценка результатов финансово-хозяйственной деятельности за 2006–2007 годы

2.4 Формы производственных конфликтов на ЧЭРЗ ОАО «РЖД»

2.5 Порядок разрешения конфликтов на ЧЭРЗ ОАО «РЖД»

2.6 Анализ социально-психологического климата на ЧЭРЗ ОАО «РЖД»

2.7 Рекомендации по коррекции социально-психологического климата

Заключение

Список использованной литературы

Введение

Актуальность данной темы как теоретическая, так и практическая весьма велика. В современных условиях проблема эффективного разрешения конфликтов приобретает актуальность не только в плане улучшения эмоционального климата межличностного взаимодействия, но и является необходимой составляющей успешного делового взаимодействия между людьми. В любом, даже самом сплоченном коллективе возникают конфликты. Чтобы найти оптимальное решение в конфликтной ситуации, нужно обладать знанием того, как развиваются конфликты. Столкновение точек зрения, мнений, позиций – очень частое явление производственной и общественной жизни. Знание конфликтов повышает культуру общения и делает жизнь человека не только более спокойной, но и более устойчивой в психологическом отношении. В настоящее время руководителям многих уровней не хватает элементарной конфликтологической культуры, не хватает знаний о конфликтах, о путях их мирного решения. Многие руководители предпочитают решать возникающие конфликтные ситуации силовыми методами, даже не догадываясь, что есть мирные и конструктивные методы выхода из конфликта, приводящие к ситуации «выигрыш – выигрыш».

Проблеме конфликта, причинам его возникновения и путям разрешения посвятили свои исследования Ратников В.П., Ворожейкин И.Е. и Вердербер Р.В частности, в учебнике Ворожейкина И.Е. подробно описывается характеристика конфликтов, их классификация и функции в жизнедеятельности отдельного человека, организации и общества в целом. В учебнике Ратникова В.П. раскрываются объект, предмет и среда конфликта. Рудольф Вердербер в своем учебнике «Психология общения» дает советы на предмет того, как справиться с конфликтной ситуацией и как эффективно реагировать на конфликт.

Объектом данной курсовой работы является предприятие Челябинский ЭРЗ ОАО «РЖД», а предметом – конфликты в менеджменте и управление социально-психологическим климатом на предприятии.

Целью работы является анализ конфликтных отношений и разработка мероприятий по улучшению социально-психологического климата в организации.

Задачи курсовой работы:

1. Провести анализ литературы по данной тематике.
2. Дать понятие конфликта, его характеристику.
3. Перечислить виды конфликтов.
4. Указать стили разрешения конфликтной ситуации.
5. Изучить социально-психологический климат на примере конкретного предприятия.

Данная курсовая работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. Первая глава работы носит название «Конфликты и социально-психологический климат в коллективе». В ней рассмотрены понятие, причины и признаки конфликтов, стили их разрешения и управление социально-психологическим климатом. Вторая глава называется «Практическая часть на примере анализа социально-психологического климата на Челябинском ЭРЗ ОАО «РЖД»». В ней в самом начале дается характеристика предприятия, затем анализируется социально-психологический климат и приводятся рекомендации по его улучшению.

1. Конфликты и социально-психологический климат в коллективе

1.1 Понятие и сущность конфликта

Конфликт – феномен, пронизывающий жизнь человека. Каждый человек в своей жизни обязательно вступал в конфликтные ситуации. Прежде чем давать определение понятия «конфликт», нужно рассмотреть некоторые из его черт.

1) Конфликт – явление социальное, порождаемое самой природой общественной жизни. Он непосредственным образом выражает те или иные стороны социального бытия, место и роль человека в нем. Конфликт должен восприниматься вполне нормальным общественным явлением, свойством социальных систем, процессом и способом взаимодействия людей.

2) Конфликт – явление осознанное, действие обдуманное. Он предстает как осознание на уровне отдельного человека, социальной группы или более широкой общности противоречивости процесса взаимодействия и отношений, различий, а то и несовместимости интересов, ценностных оценок и целей, как осмысленное противостояние.

3) Конфликт – явление широко распространенное, повсеместное, вездесущее. Конфликтные ситуации возникают во всех сферах общественной жизни – будь то экономика, политика, быт, культура или идеология. Они неизбежны как неотъемлемый компонент развития общества и самого человека. Бесконфликтность – это иллюзия, утопия и уж тем более не благо.

4) Конфликт – это такое взаимодействие, которое протекает в форме противостояния, столкновения, противоборства личностей или общественных сил, интересов, взглядов, позиций, по меньшей мере, двух сторон.

5) Конфликт – прогнозируемое явление, подверженное регулированию. Это объяснимо самой природой возникновения конфликтных столкновений, формами взаимодействия участвующих в них сторон, заинтересованностью в исходе и последствиях противоборства. Задача менеджера заключается не в том, чтобы непременно воспрепятствовать возникновению конфликтной ситуации и перерастанию ее в конфликт, а в том, чтобы контролировать этот процесс, направляя его в желательное русло.

Если суммировать вышесказанное о конфликте и исходить из его распространенного понимания как столкновения сторон, мнений и сил, то для управленческой науки наиболее близким и приемлемым будет 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 [4].

Элементами конфликта являются: объект конфликта; предмет конфликта; участники конфликта; среда конфликта.

Объект – то, из-за чего возникает конфликт. Основными характеристиками объекта конфликта являются:

1. под объектом конфликта понимают ту ценность, по поводу которой возникает столкновение интересов участников конфликта;
2. объектами конфликта могут быть ценности самого различного вида: материальные, духовные, ресурсные, религиозные, политические и т.д.;
3. объект конфликта не существует безотносительно его субъектов. Напротив, он всегда связан с интересами участников конфликта, причем эти интересы находятся в противоречии;
4. объект конфликта не способен одновременно удовлетворить обе стороны, участвующие в конфликте.

Предмет – те противоречия, которые возникают между субъектами по поводу объекта.

Следующий основной элемент социального конфликта – его участники (субъекты). В конечном счете, ими всегда выступают индивиды со своими интересами, целями и ценностями. Однако общественная жизнь не сводится к взаимодействию отдельных индивидов. В обществе действуют различные социальные группы, общности, народы, политические образования, юридические лица и т.д., которые также могут выступать участниками противоборства. Таким образом, участников конфликта, как и самих конфликтов, может быть великое множество.

Еще один объективный элемент конфликта – его среда, включающая совокупность объективных условий конфликта. Среда конфликта оказывает существенное влияние на причины его возникновения и всю динамику.

С точки зрения уровней социальной системы различают микро- и макросреду конфликта. Микросреда конфликта – это совокупность условий взаимодействия людей, непосредственно влияющих на межличностный и межгрупповой конфликты. Масштаб микросреды – это малая социальная группа. Макросреда конфликта включает в себя те условия, которые влияют на развитие конфликтов между большими социальными группами и государствами [11].

Существует формула конфликта:

Конфликтная ситуация + Инцидент = Конфликт

Теперь можно рассмотреть суть входящих в формулу составляющих.

Конфликтная ситуация – это накопившиеся противоречия, содержащие истинную причину конфликта.

Инцидент – это стечение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта.

Конфликт – это открытое противостояние как следствие взаимоисключающих интересов и позиций.

Из формулы видно, что конфликтная ситуация и инцидент независимы друг от друга, то есть ни одно из них не является следствием или проявлением другого.

Разрешить конфликт – это значит:

1. устранить конфликтную ситуацию;
2. исчерпать инцидент.

1.2 Причины, признаки, классификация конфликтов и их последствия

Причина конфликта – это различные обстоятельства, силы, желания и т.п., вызывающие противоречия в интересах разных сторон и приводящие к их противостоянию.

Объект конфликта, а, значит, и причины конфликтной ситуации формируются:

а) в зависимости от желания и воли субъектов – участников конфликта; такие причины называются субъективными;

б) вне зависимости от воли сторон, из-за сложившихся внешних обстоятельств; такие причины называются объективными.

Конфликтная ситуация может быть вызвана несколькими причинами. В открытом конфликте причины осознаются конфликтующими сторонами – это открытые причины. Однако существуют более сложные, запутанные или вовсе не подозреваемые обстоятельства, которые остаются скрытыми хотя бы для одной из сторон. Такие причины принято называть латентными причинами.

К конфликту могут привести несколько причин одновременно. Среди них выделяются причины, которые создают противоречие – основные причины, – а также причины, которые лишь незначительно обостряют противоречие, – второстепенные причины.

Причины, по которым впервые сталкиваются интересы сторон, – это первичные причины. Причины, возникшие вследствие дальнейшего обострения взаимоотношений, в том числе, за счет первопричин, следует отнести к производным причинам.

Каждому виду конфликтов соответствуют причины, вызывающий тот или иной конфликт **(прил. 1).** Можно выделить ряд причин независимо от того, к какому виду конфликта они относятся:

Нехватка ресурсов – к ресурсам относятся власть, энергия, деньги, время и другие материальные, информационные и трудовые ресурсы.

Организационные причины – несправедливая или неэффективная организация взаимодействия и распределения ресурсов, задач, а также системы контроля и оценки деятельности.

Ценностные причины – различия в профессиональных, религиозных, культурных, региональных, политических и др. ценностях, убеждениях, оценках справедливости.

Поведенческие причины – задевающие чувство собственного достоинства субъекта, угрожающие его безопасности, непредсказуемое, эгоистичное, «несправедливое» поведение.

Особо следует выделить социально-психологические причины конфликтов:

* стрессовое состояние партнеров;
* агрессия со стороны партнера или посторонних субъектов;
* неадекватное восприятие партнера;
* настроение;
* слабая мотивация;
* различие в статусно-ролевых позициях;
* излишняя конформность (усвоение индивидом определенных групповых норм, привычек);
* диссонанс (разлад), вызванный большим количеством вариантов решения;
* различия в интересах, ценностях и др.

Подходы к классификации конфликтов могут быть самыми разными. Некоторое представление о возможной классификации конфликтов можно увидеть в (прил. 2), указывающем на типы и виды конфликтов в организации.

Как показано на рисунке, по источникам и причинам возникновения конфликты делят на объективные и субъективные. В первом случае конфликт способен развиться вне воли и желания его участников, просто в силу складывающихся в организации или ее подразделении обстоятельств.

По непосредственным причинам возникновения конфликты различают как организационные, т.е. происходящие в пределах определенной социальной системы, того или иного структурного образования в связи с изменением внешних обстоятельств или нарушением регламентированного порядка; эмоциональные, связанные, как правило, с личностным восприятием происходящего вокруг, с чувственной реакцией на поведение и действия других людей, расхождением во взглядах и т.п.; социально-трудовые, вызываемые несовпадением, конфронтацией частных и общих интересов, несовместимостью целей отдельных лиц и социальных групп.

По формам и степени столкновения противоборство может быть открытым (спор, ссора и т.п.) и скрытым (действия исподтишка, маскировка истинных намерений и т.д.); стихийным, т.е. спонтанно возникшим и преднамеренным, заранее спланированным.

Конфликты по коммуникативной направленности разделяются на горизонтальные, в которых участвуют люди, не находящиеся, как правило, в подчинении друг у друга; вертикальные, т.е. те, участники которых связаны теми или иными видами подчинений.

По масштабам и продолжительности конфликты бывают локальными, вовлекая в свою орбиту часть персонала предприятия, какого-то региона или отдельно взятой отрасли, а также общие втягивающие в конфликтное противоборство всех (или большинство) работников организации, либо основную массу наемных лиц региона или занятых в той или иной отрасли народного хозяйства. Обычно такого рода конфликты приобретают затяжной характер.

По субъекту конфликты делятся на внутриличностные, межличностные, внутригрупповые и межгрупповые.

По способам урегулирования (разрешения) конфликты разделяются на антагонистические, сопровождаемые неуступчивостью и непримиримостью сторон, а также компромиссные, допускающие разновариантность преодоления расхождений, взаимосближения взглядов, интересов, целей.

Существует 5 основных признаков конфликта:

1. конфликт – это всегда взаимодействие его субъектов (заключающееся в противоборстве);
2. субъектами конфликта являются люди, существа, одаренные сознанием;
3. конфликт основан на достижении интересов;
4. конфликт носит временный характер и рано или поздно он закончится;
5. обязательное эмоциональное напряжение, сопровождающее практически все конфликтные ситуации. Как правило, эмоции, развивающиеся в конфликте, отрицательные: обида, раздражение, злость, тревога, страх, приводящие к активно- и пассивно-оборонительному поведению, что зачастую сопровождается значительными физиологическими и психическими изменениями человека, участвующего в конфликте.

Любой конфликт в конечном итоге приведет к определенным последствиям. Причем последствия эти могут быть не только отрицательными, но и положительными.

Положительные последствия конфликта:

1. Проблема решается таким путем, который устраивает все стороны, и в результате люди чувствуют себя причастными к решению важной для них проблемы.
2. Совместно принятое решение быстрее и лучше претворяется в жизнь.
3. Стороны приобретают опыт сотрудничества при решении спорных вопросов и могут использовать его в будущем.
4. Эффективное разрешение конфликтов между руководителем и подчиненными разрушает так называемый «синдром покорности» — страх открыто высказывать свое мнение, отличное от мнения старших по должности.
5. Улучшаются отношения между людьми.
6. Люди перестают рассматривать наличие разногласий как «зло», всегда приводящее к дурным последствиям.

Отрицательные последствия конфликта:

1. Непродуктивные, конкурентные отношения между людьми.
2. Отсутствие стремления к сотрудничеству, добрым отношениям.
3. Представление о противоположной стороне как о «враге», о своей позиции как об исключительно положительной, о позиции оппонента — только как об отрицательной.
4. Сворачивание или полное прекращение взаимодействия с противоположной стороной, препятствующее решению производственных задач.
5. Убеждение, что «победа» в конфликте важнее, чем решение реальной проблемы.
6. Чувство обиды, неудовлетворенности, плохое настроение, текучесть кадров.

1.3 Стили разрешения конфликтной ситуации

Когда люди вступают в конфликт, они могут попытаться выйти из него, приспособиться, постараться принудить партнера к определенному решению, пойти на компромисс или сотрудничество [3].

1.3.1 Уход от конфликта

Уход – способ справиться с конфликтом, когда люди физически или психологически устраняются от конфликта.

Когда люди уходят от конфликта, они физически или психологически отдаляются от самой ситуации. Люди могут физически уйти, оставив место ссоры. С точки зрения индивидуального удовлетворения, уход создает ситуацию «проигрыш – проигрыш», потому что ни одна из сторон в конфликте не достигает того, чего хочет.

Однако уход от конфликта может быть и эффективным для отсрочки конфликта, поскольку человек получает возможность обдумать ситуацию.

1.3.2 Приспособление

Приспособление – это уступка потребностям другого за счет игнорирования своих собственных потребностей.

С точки зрения индивидуального удовлетворения, приспособление – это ситуация выигрыша и проигрыша. Приспосабливающийся человек проигрывает и дает возможность выиграть партнеру.

Привычка приспосабливаться в ситуации конфликта создает две проблемы, когда мы рассматриваем нашу удовлетворенность отношениями. Во-первых, когда конфликт улаживается путем приспособления одного партнера к другому, это может вести к принятию неправильных решений, потому что партнерами не высказываются важные факты, аргументы и точки зрения. Во-вторых, с точки зрения теории обмена, привычка приспосабливаться приводит к тому, что приспосабливающийся постоянно получает меньше. В конце концов, такая ситуация перестает устраивать того, кто приспосабливается, и человек, постоянно уступающий в конфликтных ситуациях будет стремиться к установлению более сбалансированных отношений с другим человеком.

1.3.3 Принуждение

Принуждение – способ разрешения конфликта с помощью силы, словесных нападок или манипуляции; при этом человек требует, чтобы его потребности были удовлетворены, а идеи одобрены.

Человек принуждает другого человека, когда требует, чтобы его потребности удовлетворялись, все идеи одобрялись, и при этом угрожает физически, оскорбляет словесно, заставляет другого что-либо сделать или манипулирует им. Этот стиль описывается поговоркой «Кто силен, тот и прав».

С точки зрения удовлетворения индивидуальных потребностей, принуждение – это ситуация «выигрыш – проигрыш». Те, кто принуждают, требуют, чтобы все было так, как они хотят, и при этом мало считаются с издержками других.

Принуждение портит отношения. По этой причине принуждение приемлемо, только когда вопрос очень важен, а взаимоотношении – нет, а также в чрезвычайной ситуации, когда нужно предпринять быстрое и решительное действие, чтобы обеспечить безопасность и свести возможный вред к минимуму.

1.3.4 Компромисс

Компромисс – ситуация, когда обе стороны идут на жертвы ради поиска общих интересов.

Люди идут на компромисс, когда оба партнера готовы чем-то пожертвовать, чтобы найти общее в их позициях, и пытаются разрешить конфликт, предоставив, по крайней мере, некоторое удовлетворение обеим сторонам.

С точки зрения личного удовлетворения, компромисс создает ситуацию «проигрыш – проигрыш», потому что оба партнера в каком-то смысле «проигрывают», даже когда они «выигрывают». Однако компромисс не приносит вреда длительным отношениям, потому что обе стороны в результате получают некоторое удовлетворение.

Компромисс оказывается приемлемым, когда отношения важны, проблемы не имеют простого решения, и оба партнера заинтересованы в какой-то части вопроса.

1.3.5 Сотрудничество

Сотрудничество – разрешение проблем, при котором учитываются потребности и интересы каждой из сторон, и находится взаимно удовлетворяющее решение.

Сотрудничество – это такой способ разрешения конфликтов, когда учитываются потребности и вопросы каждой стороны и партнеры приходят к взаимно удовлетворяющему решению. В процессе сотрудничества люди обсуждают темы и свое отношение к ним, выделяют, что для них наиболее важно, и находят решение, устраивающее обе стороны.

Сотрудничество дает обоюдный выигрыш, потому что решение конфликта удовлетворяет обе стороны.

Если говорить об удовлетворенности отношениями, сотрудничество является позитивным, потому что обе стороны чувствуют, что с их мнением считаются. На практике оказывается, что сотрудничество – наиболее приемлемый и самый эффективный способ уладить конфликт.

1.4 Способы реагирования на конфликт

Гораздо труднее эффективно отреагировать на потенциально конфликтную ситуацию, чем инициировать конфликт самому, потому что если человек не эффективно начинает конфликт, то его партнер может легко защититься. Не все инициаторы конфликта осознают проблему, поведение, последствия и чувства при инициации конфликта, и вы сами можете попасть в ситуацию, когда вам потребуются все ваши навыки общения, чтобы найти выход из сложившегося положения [3].

1. Отключитесь от ситуации. Поднимите свой эмоциональный «щит». Мы мысленно надеваем щит, когда сталкиваемся с прямой агрессией и зачинщиком конфликта. Если мы ставим эмоциональный барьер, то у нас появляется время эмоционально отключиться, так что мы можем сохранить свою способность разрешать проблемы. Итак, наденьте ваш щит, пока вы «считаете до десяти», и подумайте, как решить проблемы.

2. Обращайте внимание на невербальные сигналы и вербальное сообщение. Так же как и в любом другом виде межличностной коммуникации, способность слушать играет главную роль в разрешении конфликта. Вы не должны только слушать, а должны быть еще уверены в том, что другая сторона знает, что вы ее слушаете. Если человек улыбается, у него приятное выражение лица, расслабленное тело, сердечный и искренний голос, то конфликта не возникнет или он быстро уладится, а если человек хмурится, у него напряженное лицо, стиснутые зубы, суровый взгляд и громкий голос, то это увеличит вероятность возникновения конфликта и ссоры.

3. Проявляйте эмпатию (сопереживание, постижение эмоционального состояния, проникновение - вчувствование в переживания другого человека), искренний интерес и заботу. Когда кто-то в жесткой форме пытается инициировать конфликт, он при этом пристально наблюдает за вами и затем, как вы реагируйте. Даже если вы не согласны с жалобой, вы должны показать, что понимаете чувства этого человека. Порой вы можете это сделать, если позволите инициатору конфликта «выпустить пар», пока слушаете его. Когда он успокоится, вы можете начинать проблему.

4. Выскажите вслух и объясните, как вы понимаете проблему, а также задайте вопросы, чтобы уточнить, в чем его суть. Большинство людей не знают о структуре «поведение – последствия – чувства», так что вам может понадобиться перефразировать слова собеседника, чтобы убедиться, что вы понимаете, о чем идет речь. Ели информации не хватает, вы можете задать вопросы, отражающие структуру «поведение – последствия – чувства».

Иногда люди инициируют конфликт из-за мелочей, а настоящая проблема, которая требует своего решения, даже не упоминается в разговоре.

5. Ищите общее в ваших позициях, выделяя в жалобе другого человека то, с чем вы можете согласиться. Это не означает, что нужно уступать другому человеку. Также это не значит, что вам нужно притворяться, что вы соглашаетесь с тем, с чем на самом деле не согласны. Тем не менее, если вы будете использовать свое умение поддерживать собеседника, то сможете найти что-то общее, с чем вы можете согласиться.

Вам не нужно соглашаться с выводами инициатора конфликта или его оценками. Вам не требуется приспосабливаться. Всего лишь согласившись с отдельным аспектом жалобы, вы создаете общую почву для поиска решения проблемы.

6. Предложите рассмотреть альтернативные решения. Как только вы поняли, что пришли к единому мнению с вашим партнером относительно сути проблемы, спросите другого человека, какое решение ему представляется наилучшим. Когда вы предлагаете другому решить проблему, вы тем самым заявляете о своем доверии к этому человеку и создаете более благоприятную атмосферу для решения проблемы.

1.5 Формирование и управление социально-психологическим климатом

Психологический климат – это эмоциональная окраска психологических связей членов коллектива, возникающая на основе их близости, симпатии, совпадения характеров, интересов, склонностей. Климат отношений между людьми состоит из трех климатических зон.

Первая климатическая зона – социальный климат, который определяется тем, насколько в данном коллективе осознанны цели и задачи общества, насколько здесь гарантированно соблюдение всех конституционных прав и обязанностей работников как граждан.

Вторая климатическая зона – моральный климат, который определяется тем, какие моральные ценности в данном коллективе являются принятыми.

Третья климатическая зона – психологический климат, те неофициальные отношения, которые складываются между работниками, находящимися в непосредственном контакте друг с другом.

Благоприятный социально-психологический климат является условием повышения производительности труда, удовлетворенности работников трудом и коллективом. Социально-психологический климат возникает спонтанно. Но хороший климат не является простым следствием усилий отдельных руководителей. Он представляет собой итог систематической воспитательной работы с членами коллектива, осуществление специальных мероприятий, направленных на организацию отношений между руководителями и подчиненными. Формирование и совершенствование социально-психологического климата – это постоянная практическая задача руководителей любого ранга. Создание благоприятного климата является делом не только ответственным, но и творческим, требующим знаний его природы и средств регулирования, умения предвидеть вероятные ситуации во взаимоотношениях членов коллектива. Формирование хорошего социально-психологического климата требует, особенно от руководителей и психологов, понимания психологии людей, их эмоционального состояния, настроения, душевных переживаний, волнений, отношений друг с другом.

Любой человек уже в силу своего присутствия в социальной группе, а тем более участвуя в совместном труде, оказывает влияние на многие сферы жизни коллектива, в том числе на социально-психологический климат. Люди оказывают положительное или отрицательное воздействие на самочувствие окружающих в зависимости от их социально-психологических и индивидуально-психологических свойств. К социально-психологическим свойствам личности, оказывающим положительное влияние на формирование социально-психологического климата, относятся принципиальность, ответственность, дисциплинированность, активность в межличностных и межгрупповых отношениях, общительность, культа поведения, тактичность. Отрицательное влияние на климат оказывают люди непоследовательные, эгоистичные, бестактные и т.д.

Наблюдения и исследования позволяют выделить шесть основных групп факторов, определяющих состояние социально-психологического климата:

1. Служебно-функциональные факторы (условия труда и оборудование рабочих мест; обеспеченность труда техникой, связью, защитными средствами и т.п.; организация труда, режим труда и отдыха, график работы и т.п.; обоснованность и четкость распределения функций между работниками; функциональная определенность структуры деятельности каждого сотрудника, четкость его обязанностей, прав и ответственности; отношение руководства к вопросам организации труда работников и др.).
2. Экономические факторы (система оплаты труда; своевременность получения денежного содержания; установление границ окладов в соответствии с затратами труда; справедливое (или несправедливое) распределение материальных вознаграждений; льготы, премии, надбавки и т.д.).
3. Управленческие факторы (стиль и методы управления персоналом; отношение руководителей к работникам; сплоченность управленческого звена; преемственность в оценке и выборе способов воздействия на подчиненных; социальная дистанция между руководителями и подчиненными; этика взаимодействия управленческого и исполнительного звена и др.).
4. Психологические факторы (взаимоотношения работников между собой; степень социально-психологической совместимости; уровень конфликтности; состояние взаимодействия между подразделениями; взаимоотношения сотрудников с непосредственным руководителем; групповое мнение, нормы и традиции поведения; 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 вхождение в должность; перспектива повышения квалификации; перспектива служебного роста и карьеры; обоснованность подбора и расстановки персонала и др.).
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.).

1.5 Диагностика социально-психологического климата предприятия

Сегодня практически все организации понимают необходимость и важность проведения диагностики социально-психологического климата: любой руководитель судит о работе компании, прежде всего по экономическим показателям, но существуют и другие критерии, которые также характеризуют успешную деятельность предприятия. Анализ таких показателей, как эффективность работы отдельного подразделения и каждого работника, текучесть кадров, организация труда на предприятии, взаимоотношения с руководством, готовность персонала к нововведениям и изменениям, особенности социально-психологического климата помогают руководителю детально рассмотреть глубинные процессы, происходящие на предприятии, и на основе их изучения принимать решения для достижения целей организации. Собственно, увидеть глубинные процессы и помогает диагностика социально-психологического климата предприятия.

Диагностика социально-психологического климата организации проводится для:

1. оптимизации процессов межличностного взаимодействия сотрудников компании
2. выявления источников социально-психологической напряженности, причин неоднократных увольнений сотрудников и снижения до минимума возможности возникновения конфликтов в коллективе
3. выявления «слабых мест» в деятельности команды и повышения эффективности ее функционирования
4. оценки эффективности проводимой кадровой политики
5. для выявления причин снижения работоспособности, производительности труда и др.

На основании данных проведенной диагностики выявляются конкретные проблемы компании и проводятся мероприятия по их решению.

Изучение социально-психологического климата можно строить на основе различных методов, в настоящее время таких методов предлагается очень много.

Среди них можно выделить:

1. Наблюдение (скрытое и открытое.)
2. Различные виды опросов и анкетирование.
3. Множественные тренинги
4. Анализ результатов деятельности, анализ движения кадров и состояния служебной дисциплины
5. Интервьюирование
6. Собеседование
7. Тестирование и др.

2. Практическая часть на примере анализа социально-психологического климата на Челябинском ЭРЗ ОАО «РЖД»

2.1 Общая характеристика предприятия

Челябинский электровозоремонтный завод основан в тяжелые годы Великой Отечественной войны. В 1943 году в Челябинске начали работать литейно-механические мастерские Народного Комиссариата путей сообщения. В 1947 году начинается проектирование и строительство на базе мастерских нового завода, который получает название электровозоремонтный. В 1950 году впервые в СССР литейный цех начинает выпуск деталей контактной сети. В феврале 1957 года из ворот завода выходит первый отремонтированный электровоз ВЛ22М №287 для депо Златоуст Южно-Уральской железной дороги.

С тех пор через завод прошли все серии грузовых магистральных электровозов постоянного тока, строившихся на территории бывшего СССР. Почти полвека ремонт электровозов остается главным направлением завода. В капитальном ремонте электровозов постоянного тока завод был и остается лидером среди родственных предприятий.

За время своего существования завод отремонтировал свыше 13 тысяч электровозов. Сегодня ЧЭРЗ – это мощное высокотехнологичное предприятие, оснащенное уникальным оборудованием, обладающее большим производственным потенциалом, с уверенностью смотрящее в будущее.

Челябинский электровозоремонтный завод – филиал открытого акционерного общества «Российские железные дороги» является обособленным подразделением открытого акционерного общества «Российские железные дороги» (ОАО «РЖД»). Сокращенное наименование филиала: Челябинский ЭРЗ ОАО «РЖД».

Местонахождение филиала: г. Челябинск, ул. Косарева, д.1.

Для организации и ведения своей деятельности филиал открывает расчетный, валютный и иные счета ОАО «РЖД» в банках и иных кредитных организациях в порядке, установленном законодательством Российской Федерации.

Филиал имеет круглую печать, содержащую его сокращенное наименование, указание на место его нахождения, а также полное фирменное наименование ОАО «РЖД» на русском языке.

Работники завода имеют богатые возможности для отдыха. Пережил второе рождение Дом культуры, ставший настоящим дворцом, где имеется все для проведения свободного времени. Здесь проводятся вечера и концерты мастеров искусств. Прекрасный, технически оснащенный зрительный зал вмещает свыше 400 зрителей.

Набраться сил можно в спортивном комплексе, где имеются два хорошо оснащенных тренировочных зала, площадка для футбола и хоккея.

База отдыха «Рассвет», расположенная в одном из красивейших мест Южного Урала на озере Чебаркуль, принимает заводчан независимо от времени года. Здесь созданы отличные условия для семейного отдыха: уютные номера, прекрасная столовая, сауна, оборудованные детские площадки, лодочная станция.

В распоряжении работников завода столовая с двумя залами, магазин. Медицинскую помощь можно получить в амбулатории, которая после реконструкции приобрела не только обновленный вид, но и современное техническое оснащение.

Основными целями деятельности филиала являются обеспечение потребностей ОАО «РЖД», иных физических и юридических лиц в услугах по ремонту железнодорожного подвижного состава и изготовлению машиностроительной продукции и запасных частей, при достижении положительного финансового результата.

Для достижения указанных целей филиал осуществляет следующие виды деятельности:

* Оказание услуг по проведению планового и текущего ремонта, технического обслуживания вагонов, контейнеров и локомотивов и по проведению ремонта колесных пар;
* Модернизацию, строительство вагонов, локомотивов и мотор-вагонного подвижного состава, производство запасных частей, его оборудования, узлов и агрегатов;
* Согласование технической и нормативно-технической документации на ремонт подвижного состава и другой продукции;
* Внедрение новых технологий и технологических процессов, прогрессивных видов капитального ремонта подвижного состава, производства запасных частей и другой продукции;
* Торгово-закупочную деятельность, связанную с основной деятельностью и вспомогательным производством филиала;
* Сбор лома черных и цветных металлов, его переработка и реализация;
* Изготовление машиностроительной продукции;
* Эксплуатацию, ремонт и содержание транспортных средств, оборудования, станков и оснастки, а также объектов электроэнергетики филиала;
* Участие в ярмарках, выставках, биржах, аукционах с выставлением продукции филиала;
* Изготовление и выпуск продукции по заказам сторонних организаций и населения;
* Образовательную деятельность по подготовке, переподготовке и повышению квалификации работников филиала и культурно-просветительную деятельность;
* Торговое обслуживание и общественное питание;
* Оказание медицинских услуг и услуг оздоровительного характера, в том числе по реализации путевок на базы отдыха; оказание жилищно-коммунальных и гостиничных услуг;
* Осуществление мероприятий по охране имущества филиала, в том числе при хранении и транспортировке, а также защите жизни и здоровья работников филиала;
* Защиту государственной тайны при реорганизации, ликвидации или прекращении работ, содержащих сведения, составляющие государственную тайну;
* Передачу (транспортировку) электрической и тепловой энергии, газа и воды;
* Использование драгоценных металлов для изготовления промышленной продукции, а также для проведения химического анализа.

2.2 Анализ организационной структуры управления

Филиал возглавляет директор филиала. Назначение директора филиала на должность и освобождение его от должности производится Президентом ОАО «РЖД». Схема управления филиала ОАО «РЖД» показана в (прил. 3.) Данная организационная структура управления относится к линейно-функциональной.

2.3 Оценка результатов финансово-хозяйственной деятельности за 2006–2007 годы

Основные показатели деятельности завода, приведены в таблице № 1.

Таблица № 1 - Основные показатели деятельности работы завода в 2007 г.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование показателей | 2007 г. | 2006 г. |
| 1. Ремонт электровозов | 214 | 244 |
| 2. Ремонт тяговых двигателей ТЛ-2К | 1890 | 1124 |
| 3. Ремонт колесных пар | 1631 | 1270 |
| 4. Выпуск товарной продукции в действующих ценах | 879639 | 480264 |
| 5. Выручка от реализации ТП | 888799 | 495776 |
| 6. Себестоимость продукции | 804586 | 444512 |
| 7. Затраты на производство и реализацию продукции | 800103 | 433758 |
| 8. Балансовая прибыль | 50042 | 44339 |
| 9. Рентабельность ТП | 6 % | 9 % |
| 10. Затраты на 1 рубль ТП | 91,0 коп. | 90,8 коп. |

Физические объемы выпуска товарной продукции в 2007 году по сравнению с 2006 годом менялись следующим образом:

* по электровозам – снижение на 30 единиц;
* по колесным парам рост на 361 единицу (22%);
* по тяговым двигателям ТЛ-2К – рост на 766 единиц (41%).

Выпуск товарной продукции в 2007 году вырос по сравнению с 2006 годом на 45,4% и составил 879639 тыс. руб.

Увеличение выпуска ТП произошло в результате увеличения потребности железных дорог в ремонте электровозов и производства капитального ремонта электровозов с продлением срока службы (КРП).

Выручка от реализации ТП в 2007 году увеличилась на 44,2% и составила 888799 тыс. руб. Соответственно увеличилась себестоимость ТП на 44,8% и составила 804586 тыс. руб.

Затраты на производство и реализацию продукции увеличились на 45,8% и составили в 2007 году 800103 тыс. руб.

Балансовая прибыль отчетного года увеличилась на 5703 тыс. руб. (11,4%) и составила 50042 тыс. руб.

Затраты на 1 рубль ТП незначительно увеличились в 2007 году на 0,2 коп. к уровню 2001 года.

Таким образом, вследствие роста выпуска товарной продукции основные показатели деятельности завода: выручка от реализации ТП, себестоимость ТП, затраты на производство, балансовая прибыль увеличились, что свидетельствует об улучшении основных показателей деятельности завода.

По сравнению с 2006 годом, в 2007 году валюта баланса выросла на 131010 тыс. руб. Одной из причин увеличения валюты баланса явилось расширение хозяйственной деятельности предприятия за счет увеличения заказов на ремонт электровозов МПС.

Анализ хозяйственных средств можно сделать на основе таблицы № 2.

Таблица № 2 - Хозяйственные средства завода

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателей | 2007 год, тыс. руб. | 2006 год, тыс. руб. | |
| 1 | 2 | 3 | |
| Стоимость основных средств | 196193 | 123816 | |
| Незавершенное строительство | 63035 | 51836 | |
| Запасы | 55978 | 48008 | |
| Дебиторская задолженность | 100726 | 71649 | |
| Краткосрочные финансовые вложения | 30186 | 19103 | |
| Денежные средства | 39 | 31 |
| Сумма хозяйственных средств, находящихся в распоряжении завода | 456674 | 325664 |

Стоимость основных средств в 2007 году по сравнению с 2006 годом возросла на 36,9% за счет ввода в действие станков и оборудования и составила 196193 тыс. руб.

Запасы увеличились на 7970 тыс. руб. (14,2%), при этом увеличилась дебиторская задолженность на 29077 тыс. руб. преимущественно за счет роста задолженности покупателей и заказчиков. Задолженность железных дорог за ремонт подвижного состава по состоянию на 01.01.2008 г. возросла на 16961 тыс. руб. и составила 50157 тыс. руб. (51%).

Увеличились и краткосрочные финансовые вложения на 11083 тыс. руб. (36,7%).

Из таблицы №3 можно сделать выводы о кредиторской задолженности.

Таблица № 3 - Пассив баланса

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2007 год | 2006 год |
| Добавочный капитал | 99296 | 99296 |
| Кредиторская задолженность | 103846 | 96985 |
| Источники хозяйственных средств завода | 456674 | 325664 |

Кредиторская задолженность увеличилась на 6861 тыс. руб. (6,6%) за счет увеличения задолженности перед поставщиками и подрядчиками на 15369 тыс. руб. (25,3%), за счет увеличения задолженности по оплате труда на 5434 тыс. руб. (45,8%). Одновременно уменьшилась задолженность перед прочими кредиторами на 2827 тыс. руб. (14,4%).

В целом результат финансово-хозяйственной деятельности завода за 2007 год выразился в получении прибыли в сумме 50042 тыс. руб.

2.4 Формы производственных конфликтов на ЧЭРЗ ОАО «РЖД»

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

Производственные конфликты на ЧЭРЗ ОАО «РЖД» существуют на всех уровнях. Можно выделить следующие их типы:

1. Внутриличностный конфликт (конфликт внутри самого работника). Данный тип конфликта в основном носит латентный характер, является личным делом сотрудника, но тем не менее он влияет на результаты работы и может повлечь за собой конфликты других уровней. Поэтому в некоторых ситуациях руководство может вмешаться в разрешение данного конфликта. Но все же наибольший эффект по его разрешению будет иметь вмешательство не руководства, а работников, находящихся в окружении данного сотрудника или психолога (в данный момент на заводе работает только один психолог Константинова Анна Александровна). Пример такого конфликта: проблемы в семье, депрессия, проблемы со здоровьем.
2. Межличностный конфликт (конфликт между двумя сотрудниками предприятия). Такие конфликты являются самыми распространенными на заводе. Пример: личная неприязнь, зависть, недопонимание.
3. Конфликт между новым работником и бригадой (отделом). При приходе на работу нового сотрудника возможен конфликт, связанный с незнанием устоявшейся атмосферы в коллективе. Поэтому руководитель должен уделять особое внимание адаптации каждого нового сотрудника.
4. Конфликт между работником и руководством. Такие конфликты носят официальный характер и в большинстве случаев разрешаются по установленным правилам. Пример: неправильная выставка смен, неправильное начисление заработной платы, нарушение трудового распорядка.
5. Конфликты между бригадами (отделами, цехами). Данный конфликт не является прямым противоборством сотрудников, а решается через руководителей подразделений. Пример: задержка поставок деталей из одного цеха в другой.
6. Конфликт между предприятиями. Одной стороной конфликта является ЧЭРЗ ОАО «РЖД», другой – предприятие, являющееся конкурентом или поставщиком.

Руководитель является наиболее влиятельным и авторитетным лицом в создании нормальных межличностных отношений. Если руководитель не замечает своих подчиненных, не считается с их мнением – может возникнуть конфликт.

2.5 Порядок разрешения конфликтов на ЧЭРЗ ОАО «РЖД»

Основным инструментом разрешения конфликтных ситуаций на предприятии является комиссия по трудовым спорам, деятельность которой отражена в коллективном договоре ЧЭРЗ ОАО «РЖД» за 2008-2009 годы. Данная комиссия рассматривает споры по вопросам:

* Перевода на другую работу и оплата труда при переводе на другую работу;
* Прекращение трудового договора не по инициативе администрации;
* Оплаты сверхурочных работ и работы в ночное время, компенсация за работу в выходные и праздничные дни;
* Оплаты труда при совмещении профессий (специальностей);
* Выплаты компенсаций при командировках;
* Выплаты выходного пособия;
* Выплаты заработной платы за время вынужденного прогула;
* Возврата денежных сумм, удержанных из заработной платы в возмещение ущерба, причиненного предприятию;
* Предоставления ежегодного отпуска установленной продолжительности, оплаты отпуска и выплаты денежной компенсации за неиспользованный отпуск;
* Выплаты вознаграждения за выслугу лет;
* Наложение дисциплинарных взысканий;
* Выдачи и использования спецодежды, средств индивидуальной защиты.

Любой работник может обратиться в комиссию по трудовым спорам, если он не урегулировал разногласия самостоятельно с администрацией предприятия или его подразделением (цехом). Работник может обратиться в данную комиссию в трехмесячный срок со дня, когда он узнал о нарушении своего права. Комиссия же обязана рассмотреть индивидуальный трудовой спор в течение десяти календарных дней со дня подачи работником заявления.

Споры рассматриваются в присутствии работника, подавшего заявление или уполномоченного им представителя. Рассмотрение спора в отсутствие работника или его представителя допускается лишь по его письменному заявлению. В случае неявки работник или его представителя на заседание указанной комиссии рассмотрение трудового спора откладывается. В случае вторичной неявки работника или его представителя без уважительных причин комиссия может вынести решение о снятии вопроса с рассмотрения, что не лишает работника права подать заявление о рассмотрении трудового сопора повторно в пределах срока, установленного законом.

Заседание комиссии по трудовым спорам считается правомочным, если на нем присутствует не менее половины членов, представляющих работников, не менее половины членов, представляющих работодателя.

Комиссия по трудовым спорам принимает решение тайным голосованием простым большинством голосов присутствующих на заседании членов комиссии.

На заседании комиссии ведется протокол, который подписывается председателем комиссии и его заместителем и заверяется печатью комиссии (прил. 4).

Если работник неудовлетворен результатами работы комиссии, то он может обратиться в судебные органы.

2.6 Анализ социально-психологического климата на ЧЭРЗ ОАО «РЖД»

Для анализа о состоянии социально-психологического климата на Челябинском ЭРЗ ОАО «РЖД» я выбрал метод социологического опроса. Так как весь персонал завода опросить невозможно, то я остановился на одном цехе (№5 электромашинный), где была сделана выборка из 25 рабочих с участков сборки и ремонта вспомогательных двигателей (начальники участков Матвеев М.Л. и Трач А.А.). Основанием для выбора именно этого цеха послужило то, что этот цех является средним по всем основным показателям среди других цехов (зар. плата, численность рабочих, вредность и т.п.).

Вопросник вошли вопросы, по результатам ответов на которые можно судить о:

1. Cтепени благоприятности психологической атмосферы внутри коллектива

2. Выявлении зон психологической напряженности в коллективе

3. Степени сплоченности коллектива

4. Наличии лидеров среди работников

5. Отношении коллектива к руководству предприятия

6. Отношение работников к заводу в целом

Таким образом, вопросник я включил: следующие вопросы

1. Как Вы относитесь к своим коллегам по работе?
2. Как часто среди рабочих одного участка происходят конфликтные ситуации?
3. В вашей бригаде присутствует дух коллективизма или индивидуализма?
4. Кто для вас является лидером и авторитетной личностью среди Ваших коллег?
5. Оцените взаимоотношения руководства предприятия и работников?
6. Что удерживает Вас на предприятии?
7. Как Вы оцениваете положение дел на заводе в целом?

Опрос проводился 17 октября 2008 г. в 1 смену.

На вопрос «Как Вы относитесь к своим коллегам по работе?» 20 человек ответили, что отношения преобладают неформальные, дружеские; 5 человек ответили, что отношения среди рабочих нейтральные, общение касается только рабочих вопросов, общения за пределами завода не происходит.

На вопрос «Как часто среди рабочих одного участка происходят конфликтные ситуации?» 19 человек ответили, что небольшие конфликты происходят практически каждый день, все они касаются только рабочих вопросов и служат, по мнению рабочих, психологической разгрузкой; 6 рабочих ответили, что конфликты происходят сравнительно нечасто (пару раз в месяц).

При ответе на вопрос «В вашей бригаде присутствует дух коллективизма или индивидуализма?» только 9 человек ответили, что коллектив сплочен, 16 человек ответили, что коллектив не имеет сплоченности, существуют лишь дружеские группы, которые переплетаются между собой.

Что касается вопроса «Кто для вас является лидером и авторитетной личностью среди Ваших коллег?», то все 25 человек сказали, что авторитетом в коллективе считается человек, который не является формальным лидером, поставленным на должность руководством организации.

Что касается отношения к руководству Челябинского ЭРЗ ОАО «РЖД», то можно отметить, что 23 человека отметили неприятное отношение к руководству, причем причиной этого является незнание в лицо высшего руководства; 2 человека ответили, что относятся к руководству достаточно лояльно и не имеют особых претензий к нему.

На вопрос «Что удерживает Вас на предприятии?» 14 человек ответили, что привыкли работать на предприятии и боятся уходить с него, 6 человек ответили, что их образование не дает возможности найти работу в другой сфере, остальные 5 человек ответили, что их вполне устраивает положение дел.

На вопрос «Как Вы оцениваете положение дел на заводе в целом?» только 3 человека ответили, что завод развивается, 4 человека отметили, что завод за последние несколько лет находится в состоянии стабильности, 18 человек ответили, что предприятие находится на пороге банкротства и основной причиной этому – плохой менеджмент и экономический кризис в стране.

На основе анализа полученных в ходе исследования результатов о состоянии социально-психологического климата в коллективе можно сделать следующие выводы:

1. Отношения членов коллектива находятся в дружеской атмосфере, данный показатель отражает положительные аспекты работы.
2. Значительная часть коллектива имеет высокие показатели личностной и реактивной тревожности, склонны к нервно-психическим срывам, эмоционально неустойчивы.
3. Коллектив не представляет собой единое целое, характеризуется низкими показателями групповой сплоченности. Достижение целей и задач, требующее для своего выполнения продуктивной совместной деятельности всего коллектива, скорее всего, вызовет затруднение.
4. В коллективе существует 2 лидера: один формальный, назначенный руководством, другой неформальный, выбранный самими рабочими. В результате это негативно влияет как на психологическое состояние рабочих, так и на производительность труда.
5. Полное отсутствие связи между руководством и рабочими, отсутствие между ними доверительных отношений, в результате – негатив в отношении к руководству предприятия со стороны рабочих.
6. Большую часть рабочих удерживает на предприятии лишь привычка, что указывает на отсутствие результатов работы со стороны руководства по налаживанию благоприятной атмосферы на заводе, отсутствие у рабочих дополнительной мотивации для работы.
7. Отсутствие у рабочих гордости за предприятие и безразличное отношение к будущему завода.

Социально-психологический климат на предприятии требует глубокой коррекции и доработки, отсутствует ориентация на человеческий фактор, показатели мотивации к работе очень низкие, необходимы срочные перестройки кадровой политики предприятия.

2.7 Рекомендации по коррекции социально-психологического климата

Для коррекции социально-психологического климата на Челябинском ЭРЗ ОАО «РЖД», по моему мнению, нужно провести следующие мероприятия:

1. Разработка программы снятия психо-эмоционального напряжения (проведение тренингов по контролю психического состояния, правильная организация рабочего места (освещение, создание комнат релаксации), выработать положительное отношение к психологу и убедить, что его работа результативна).
2. Организация мероприятий по отдыху персонала в нерабочее время (проведение соревнований, выезды на базу, организация конкурсов и т.д.), где бы присутствовало руководство организации.
3. Введение дней конференций, где каждый работник может задать свои вопросы высшему руководству предприятия.
4. Назначение на должность начальников людей с учетом мнения персонала, особенно если эти начальники будут работать непосредственно с рабочими.
5. Нужно сформировать благоприятный имидж организации в глазах рабочих (донос информации об успехах предприятия до персонала по внутризаводским СМИ.)
6. Создание планов карьерного роста. Сотрудникам нужно показать, чего они могут добиться в случае полной самоотдачи и успешной работы.
7. Создание условий дружеской конкуренции между работниками под наблюдением начальства.
8. Индивидуальный подход к каждому сотруднику со стороны менеджеров среднего звена. У сотрудников должно складываться мнение, что они не безразличны руководству, что руководство следит за их достижениями и успехами.

В случае исполнения рекомендаций будет наблюдаться положительная тенденция в развитии социально-психологического климата. Можно также заметить, что речь не идет об огромных финансовых вложениях, а результат приведет к качественному увеличению производительности труда. Но нужно учитывать, что многое зависит не только от руководства, но и от самих рабочих, поэтому нужно сформировать правильный взгляд персонала на изменение в социально-психологической сфере на предприятии.

Заключение

Целью данной курсовой работы выступал анализ конфликтных отношений и разработка мероприятий по улучшению социально-психологического климата в организации. Задачи, которые были поставлены перед выполнением работы, реализованы.

Первая часть курсовой работы является теоретической. В ней были раскрыты понятие и сущность конфликтов, их признаки и причины, их классификация и последствия, а также стили их разрешения и формирование и управление социально-психологическим климатом.

Анализ теоретической литературы по проблеме конфликта показывает, что конфликт с неизбежностью сопровождает все сферы межличностного взаимодействия. Конфликт, оказывая дезорганизующее влияние на совместную деятельность людей, может быть в то же время обращен в продуктивное русло, обостряя возникшее противоречие и способствуя выработке более осознанного и целесообразного решения проблемы. Кроме того, разрешение индивидом конфликтной ситуации обогащает его жизненный опыт в сфере межличностного взаимодействия. Для того, чтобы предотвратить возникновение конфликтов в коллективе, необходим благоприятный социально-психологический климат среди сотрудников.

Существует несколько способов, чтобы справиться с конфликтной ситуацией: уход от конфликта, приспособление, принуждение, компромисс и сотрудничество. В зависимости от самой ситуации и от своих индивидуальных особенностей человек выбирает подходящий способ.

Вторая часть курсовой работы – практическая. В ней рассматриваются общая характеристика ЧЭРЗ ОАО «РЖД» (юридический адрес, месторасположение, цели и виды деятельности предприятия), результаты финансово-хозяйственной деятельности за 2006-2007 годы, формы производственных конфликтов и порядок их разрешения, анализ социально-психологического климата, для чего был составлен социологический опросник, отражающий состояние социально-психологической атмосферы на заводе. По результатам опроса был сделан вывод, что социально-психологическая обстановка на заводе требует коррекции и доработки. Исходя из этого вывода мной были предложены рекомендации по улучшению данной обстановки.

Список использованной литературы

* + 1. Анцупов А.Я. Социально-психологическая оценка персонала: учеб пособие для вузов /А.Я. Анцупов, В.В. Ковалев. – М.:ЮНИТИ, 2006. – 303с.
    2. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учеб. для вузов /под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2007. – 560 с.
    3. Вердербер Р. Психология общения: Пер. с англ. /Р. Вердербер, К. Вердербер. – 11-е изд. – СПб.: Нева, 2005. – 320с.
    4. Ворожейкин И.Е. Конфликтология: учеб. для вузов /И.Е. Ворожейкин, А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров. – М.: Инфра-М, 2003. – 240с.
    5. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: учеб. пособие для вузов /А.П. Егоршин. – 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 352с.
    6. Зайцев Л.Г. Организационное поведение: учеб. для вузов / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – М.: Экономистъ, 2005. – 665с.
    7. Кишкель Е.Н. Управленческая психология: учеб. для вузов. – М.: Высшая школа, 2002. – 270 с.
    8. Кошелев А.Н. Конфликты в организации: виды, назначение, способы управления /А.Н. Кошелев, Н.Н. Иванникова. – М.: Альфа-Пресс, 2007. – 216с.
    9. Паттерсон К. Управление конфликтом: Что делать, если вы столкнулись с невыполненными обещаниями, обманутыми ожиданиями и агрессивным поведением; пер. с англ. /К. Паттерсон [и др.]. – М.: Вильямс, 2007. – 320с.
    10. Ратников В.П. Конфликтология: учеб. для вузов /под ред. В.П. Ратникова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2007. – 511с.
    11. Свенцицкий А.Л. Социальная психология: учеб. для вузов. – М.: Проспект, 2003 г. – 336 с.
    12. Жуковский И.В. Изучение, оценка и прогнозирование морально-психологическогго состояния персонала фирмы //Управление персоналом. – 2004. – № 21. – С.48-51.
    13. Моргунов Е. Бизнес-конфликтология: учеб. пособие Е. Моргунов, Н. Рязанова //Управление персоналом. – 2005. - № 16. – С. 9-72.
    14. Суворов С. Проверка на вшивость: [Как реагировать на ультиматум сотрудников] /С. Суворов, Е. Винокурцева //Компания. – 2005. - № 13. – С. 22-29.
    15. Таскаев Г. Социальные конфликты: проявление и преодоление /Г. Таскаев //Человек и труд. – 2008. – № 2. – С. 60-61.