**Типология трудовых конфликтов и пути их урегулирования**

Курсовая работа по дисциплине «Управление персоналом» Студентки Гребёнкиной Н.М.

Филиал Вятского государственного гуманитарного университета в г. Кирово-Чепецке

Кирово-Чепецк 2007

**Введение**

Люди издавна мечтали о таком обществе, в котором прекратятся всякие распри и утвердится вечный мир. Но вместо этого они вновь и вновь оказывались в состоянии войны всех против всех.

Среди ученых до сих пор нет единства в понимании природы конфликта как социального явления. Одни из них видят в конфликте норму социальной жизни, полагая, что бесконфликтное общество так же немыслимо, как, например, немыслима сухая вода. По их мнению, в мире существует только одно место, где нет конфликтов – это кладбище.

Но другие учёные оценивают роль конфликтов иначе. Для них конфликт – это опасная болезнь, социальная патология, которая раз и навсегда должна быть исключена из общественной жизни, из всех форм человеческого общения как инородный элемент.

Однако сегодня, когда нарастание конфликтов в обществе приняло лавинообразный характер, сторонников последней точки зрения становится всё меньше.

И независимо от того или иного понимания природы конфликтов все исследователи единодушны в том, что эти социальные явления нужно тщательно изучать и разрабатывать четкие рекомендации по их регулированию в целях предотвращения их разрушительных последствий.

Современная общественная жизнь не оставляет нам возможности медлить с теоретическим осмыслением социальных конфликтов. Потребность в изучении их причин, видов и способов их регулирования становится, все более острой. Не только в нашей стране, но и в мире в целом наблюдается взрывной рост конфликтов. Двадцатый век вошел в историю как век разрушительных революций, мировых войн, экономических кризисов и политического террора.

Стремительный рост конфликтов, усиление их роли в общественной жизни чётко фиксируется нашей культурой, нашим языком, его словарным запасом.

1.Сущность и виды трудовых конфликтов.

Трудовой конфликт представляет собой вид социального конфликта, объектом которого являются трудовые отношения и условия их обеспечения. Трудовой конфликт отличается от трудового спора. К трудовым спорам относятся споры между работником (группой работников) и работодателем по поводу условий труда. Трудовой конфликт – более широкое понятие. Кроме столкновения в области трудовых правоотношений он часто включает столкновение интересов. Например, забастовки или демонстрации могут сопровождаться требованиями не только повышения заработной платы, но и улучшения снабжения продовольствием, а иногда и политическими требованиями. Поэтому трудовой конфликт может регулироваться как нормами трудового законодательства, так и другими правовыми и не правовыми средствами.

В зависимости от того, какие стороны вовлечены в борьбу, можно выделить межличностные и межгрупповые трудовые конфликты, коллективные трудовые конфликты.

Межличностные конфликты обычно являются конфликтами «по вертикали».

Конфликты «руководитель – подчиненный».

Проблема взаимоотношений руководителей и подчинённых весьма актуальна для современной науки и практики. В центре внимания находятся вопросы эффективности управления, стиля руководства, авторитета руководителя, оптимизации социально-психологического климата в коллективе. Все они зависят от оптимизации отношений в звене «руководитель-подчинённый», т.е. от конфликтов «по вертикали».

Среди причин конфликтности отношений руководителя и подчинённого выделяют объективные и субъективные. Рассмотрим объективные причины конфликтов донного типа.

Субординационный характер отношений. Существует объективное противоречие между функциональной и личностной сторонами отношений руководителя и подчинённого. В управленческой деятельности между ними имеются отношения субординации. Они характеризуются двумя сторонами – функциональной (официальной, формальной) и личностной (неофициальной, неформальной). Функциональная означает объективно существующую связь между людьми, когда одни группы людей направляют деятельность подчинённых, а последние выполняют указания. Личностное содержание отношений в звене «руководитель-подчинённый» зависит от индивидуально-психологических особенностей участников взаимодействия, их темпераметров, характеров, способностей, деловых и моральных качеств, а также взаимной симпатии или антипатии.

Противоречие в звене «руководитель – подчинённый» заложено в том, что от руководителя зависит довольно широкий диапазон жизнедеятельности подчинённого. Последний обязан выполнять указания и распоряжения начальника, т.е. подчиняться. Практически никогда не обеспечивается полное соответствие требований ролей возможностям и способам действий их исполнителей. Объективная необходимость устранения этого несоответствия и субъективное восприятие возможности его устранения неизбежно порождают конфликты.

Деятельность в системе «человек-человек» конфликтогенна по своей природе. Из четырёх типов деятельности («человек-человек», «человек-природа», «человек-машина», «человек-знак») наиболее конфликтны профессии типа «человек-человек».

Большая часть конфликтов по вертикали детерминирована предметно-деятельностным содержанием межличностных отношений. Около 96% конфликтов между руководителями и подчинёнными связаны с их совместной деятельностью. Конфликты в профессиональной сфере связаны с обеспечением качества деятельности (39%), оценкой результатов работы(8%) и введением инноваций (6%). В противоположность конфликтам в звене «руководитель-подчинённый» конфликты по горизонтали чаще носят личностный характер. Они возникают из-за антипатий, неприязни друг к другу на основе несовпадения ценностей, установок, норм и принципов, хотя это не исключает организационных и деловых причин таких конфликтов.

Частота возникновения конфликтов по вертикали связана с интенсивностью совместной деятельности оппонентов. На шесть месяцев, связанных с выполнением основных заданий года, проверками вышестоящими инстанциями, сдачей аттестаций, подведением итогов и т.п., приходится около 60% всех конфликтов «по вертикали». На остальное время, когда деятельность организуется обычным порядком, приходится примерно 40% конфликтов между руководителями и подчинёнными.

Наиболее конфликтно звено «непосредственный руководитель-подчинённый»: на него приходится более 53% конфликтов. Особенно велик удельный вес конфликтов в звеньях, где руководитель и подчинённый близки по служебному положению. По мере увеличения статусной дистанции частота конфликтов уменьшается.

Разбалансированность рабочего места. Рабочим местом называют совокупность функций и средств, достаточных для их выполнения. Функции отображаются в обязанностях и ответственности за их выполнение, а средства – в праве и власти. Рабочее место имеет структуру, элементы которой должны быть сбалансированы.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Функции |  | Средства |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Обязанности |  | Права |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ответственность |  | Власть |

Сбалансированность рабочего места означает, что его функции должны быть обеспечены средствами и не должно быть средств, не связанных с какой-либо функцией. Обязанности и права должны быть взаимно уравновешены. Ответственность должна обеспечиваться соответствующей властью, и наоборот. Разбалансированность рабочего места ведёт к возникновению конфликтов «по вертикали».

Рассогласованность связей между рабочими местами в организации проявляется в том, что:

а) подчинённому дают указания много начальников, и он вынужден: сам ранжировать поступившие указания по степени важности, требовать этого от непосредственного руководителя; хвататься за всё подряд; отказываться от выполнения указаний и распоряжений;

б) у руководителя много непосредственных подчинённых: более 7-9 человек, которыми невозможно оперативно управлять.

Сложность социальной и профессиональной адаптации руководителя к должности управленца.

Недостаточная обеспеченность по объективным условиям управленческих решений всем необходимым для их реализации.

Среди субъективных причин конфликтов в звене «руководитель-подчиненный» выделяют управленческие и личностные причины.

Управленческие причины: неоптимальные и ошибочные решения; излишняя опека и контроль подчинённых со стороны руководства; недостаточная профессиональная подготовка руководителей; низкий престиж труда управленцев среднего и низшего звеньев; неравномерность распределения служебной нагрузки среди подчинённых; нарушения в системе стимулирования труда.

Личностные причины: низкая культура общения, грубость; недобросовестное исполнение своих обязанностей подчинёнными; стремление руководителя утвердить свой авторитет любой ценой; выбор начальником неэффективного стиля руководства; отрицательная установка руководителя по отношению к подчинённому, и наоборот; напряженные отношения между руководителями и подчинёнными; психологические особенности участников взаимодействия (повышенная агрессивность, эмоциональная неустойчивость, тревожность, завышенная самооценка, акцентуации характера и т.д.).

1.2 Трудовые конфликты

Трудовой конфликт в организации рассматривается как:

1) прямой вызов внутреннему порядку и стабильности трудового коллектива, позволяющий выявить интересы, разногласия, взаимные претензии и проблемы;

2) способ регулирования взаимоотношений, налаживания оптимального порядка в организации производства и трудовых отношениях;

3) необходимый этап в развитии трудового коллектива.

Исходя из особенностей сторон, выделяются следующие трудовые конфликты между:

- трудовым коллективом и администрацией;

- трудовым коллективом и профсоюзным комитетом;

- администрацией и профкомом;

- трудовым коллективом и руководством отросли;

- трудовыми коллективами разных организаций;

- трудовыми коллективами и органами управления государства.

В зависимости от того, в какой сфере взаимодействия возникает противоречие, можно выделить три предмета конфликта.

- Условия труда (технология; нормирование; режим; безопасность и т.д.).

- Система распределения ресурсов (выплата заработной платы; расходование финансовых средств; распределение полученной прибыли; участие работников в управлении капиталом; правила проведения приватизации и т.д.).

- Выполнение ранее принятых договорённостей (взаимные поставки, расчёты; погашение долгов и т.д.).

Причины трудовых конфликтов:

- бюрократическое отношение администрации к интересам работников;

- бездействие администрации в улучшении условий труда;

- попытки администрации незаконно уволить работников;

- незнание или игнорирование работодателем норм действующего трудового законодательства;

- девальвация ценностей трудовой культуры;

- снижение трудовых и социальных гарантий работающих;

- низкая заработная плата, несправедливые расценки;

- несвоевременная выплата заработной платы;

- нецелевое расходование руководителями финансовых средств;

- нарушение договорных обязательств по поставкам, оплате и т.д.;

- рост безработицы;

- обнищание населения, включая наемных работников.

Функции трудовых конфликтов.

1.Трудовой конфликт влияет на баланс индивидуальных, групповых, коллективных интересов и вносит вклад в социальную интеграцию предприятия. Конфликт рабочих с администрацией, с одной стороны, усиливает их конфронтацию, а с другой – повышает сплочённость рабочих.

2.Трудовые конфликты выполняют сигнальную функцию, вскрывая наиболее острые противоречия в жизни коллектива.

3.Существует инновационная, творческая функция трудового конфликта. С его помощью можно преодолеть препятствие на пути экономического, социального или духовного развития коллектива.

4.Социально-психологическая функция трудового конфликта состоит в том, что он приводит к изменению социально-психологического климата, сплочённости, авторитета, взаимного уважения.

1.3 Коллективные трудовые конфликты.

Конституция Российской Федерации закрепила право работников не только на индивидуальные, но и на коллективные трудовые споры.

Под коллективным трудовым конфликтом (спором) понимаются неурегулированные разногласия между работниками и работодателями по поводу установления и изменения условий труда (включая заработную плату), заключения, изменения и выполнения коллективных договоров, соглашений по вопросам социально-трудовых отношений.

Однако не всякое разногласие по установлению или выполнению условий коллективного договора следует оценивать как коллективный трудовой конфликт (спор), поскольку возникшие разногласия могут быть преодолены сторонами – участниками сложившихся (или складывающихся) трудовых отношений. Если же эти разногласия становятся неурегулированными, то наличие таких разногласий свидетельствует о возникшем коллективном трудовом конфликте.

Конфликты подобного рода возникают в силу противостояния, складывающегося между работниками и работодателями, но взаимодействие в ходе конфликта осуществляется представителями той и другой стороны.

Такими представителями являются:

представители работников – органы профессиональных союзов и их объединений, уполномоченные на представительство в соответствии с их уставами, органы общественной самодеятельности, образованные на собрании (конференции) работников организации, филиала, представительства и уполномоченные им;

представители работодателя – руководители организации и другие полномочные представители в соответствии с уставом организации, иными правовыми актами лица, полномочные органы объединений работодателей, иные уполномоченные работодателями органы.

Коллективные трудовые конфликты (споры), как и индивидуальные трудовые конфликты, обычно бывают двух видов:

1) конфликты, возникающие в связи с установлением и изменением условий труда;

2) конфликты по поводу выполнения уже заключенных коллективных договоров и соглашений.

Предметом споров, связанных с этим видом конфликтов, могут быть не только проблемы труда и его условия, но и различного рода социально-бытовые проблемы, связанные, например, с установлением льгот для определенной категории работников и др.

2.Предупреждение конфликтов и пути их разрешения.

Среди форм разрешения противоречия выделяют: выступления на собраниях коллектива; проведение демонстраций; обращение в прессу, на радио и телевидение; обращение к вышестоящему руководству; обращение за поддержкой к народным депутатам, партиям; предъявление требований через профсоюзный комитет; обращение в комиссию по трудовым спорам; организацию пикетов, локаутов; забастовки, которые рассматриваются большинством рабочих как наиболее эффективное средство борьбы за свои права.

Забастовка – вид межгруппового трудового конфликта, заключающийся в прекращении или сокращении работы, выпуска продукции, оказания услуг с выдвижением требований экономического, социального и политического характера. Особенности забастовки как конфликта: массовый характер участия в ней работающих; наличие органов управления; значительное влияние забастовки на тех, против кого она направлена. Забастовки подразделяют на: всеобщие, полные, частичные; срочные, бессрочные; борьбу за права и выступления в знак солидарности.

Не все виды забастовок являются легальными. Некоторые забастовки выходят за рамки трудового конфликта, перерастая в социальные, а порой и политические потрясения. С точки зрения действующего законодательства они должны признаваться незаконными. Незаконными считаются забастовки:

а) по политическим мотивам, с требованиями об изменении конституционного строя, созыве, роспуске или изменении порядка деятельности высших органов государственной власти, отставке их руководителей, а также с требованиями, влекущими нарушение национального и расового равноправия либо изменение границ;

б) объявленные без соблюдения установленных законом процедур.

Прекращение работы как средство разрешения коллективного трудового конфликта не допускается, если это создает угрозу жизни и здоровью людей, а также на предприятиях и в организациях железнодорожного и городского общественного транспорта, гражданской авиации, связи, энергетики, оборонных отраслей, в государственных органах, на предприятиях и в организациях, на которые возложено выполнение задач по обеспечению обороноспособности, правопорядка и безопасности страны, в непрерывно действующих производствах, приостановка которых связана с тяжелыми и опасными последствиями (ст. 9-17 Закона «О порядке разрешения коллективных трудовых споров (конфликтов)»).

2.1 Предупреждение и разрешение конфликтов «по вертикали».

Практика показывает, что бесконфликтному взаимодействию руководителя с подчиненными способствуют следующие условия:

- психологический отбор специалистов в организацию;

- стимулирование мотивации к добросовестному труду;

- справедливость и гласность в организации деятельности;

- учёт интересов всех лиц, которых затрагивает управленческое решение;

- своевременное информирование людей по важным для них проблемам;

- снятие социально-психологической напряженности путем проведения совместного отдыха, в том числе с участием членов семей;

- организация трудового взаимодействия по типу «сотрудничество»;

- оптимизация рабочего времени управленцев и исполнителей;

- уменьшение зависимости работника от руководителя;

- поощрение инициативы, обеспечение перспектив роста;

- справедливое распределение нагрузки между подчиненными.

Для руководителя важно правильно строить взаимоотношения с подчинёнными, грамотно организовать управленческую деятельность. При этом целесообразно руководствоваться следующими правилами.

Ставьте подчиненным ясные, конкретные и выполнимые задачи. Распоряжение должно быть отдано простым, ясным языком. Не допускайте неопределенности, двусмысленности в содержании приказания. Задача должна соответствовать возможностям подчиненного.

Обеспечьте выполнение задачи всем необходимым. Предоставление подчиненному инициативы в выполнении отданного распоряжения не означает самоустранения начальника от обеспечения его выполнения.

Приказы, распоряжения, требовательность к подчиненному должны быть обоснованы в правовом отношении. Не идите вразрез с нормативными требованиями, не ущемляйте человеческое достоинство.

Текущий контроль снижает вероятность возникновения конфликтов. Это происходит в связи с качеством выполнения указания, но контроль не должен превращаться в мелочную опеку.

Не спешите с однозначной оценкой результатов деятельности подчиненного. Если вы не уверены в том, что глубоко изучили итоги деятельности подчиненного, то лучше с оценкой не спешить.

Достигнутое подчиненным оценивайте исходя из начального положения дел и успехов других работников. Это правильнее, чем основываться только на поставленной задаче.

Не стремитесь в короткий срок перевоспитать нерадивого подчиненного. Решительные попытки «сделать из него человека» ни к чему хорошему, кроме конфликтов, не приведут. Процесс воспитания – длительный процесс. Поэтому, проводя воспитательную работу с подчиненными, не рассчитывайте на быстрые и немедленные положительные результаты.

Критикуйте после того, как похвалите. Начав разговор с подчиненным с положительных аспектов в его работе, вы тем самым настроите его на положительное отношение к вам. Критика, исходящая от вас, будет восприниматься более конструктивно.

Критикуйте и оценивайте не личность, а поступок, результаты служебной деятельности. Переход на личностные оценки с использованием обобщающих формулировок провоцирует подчиненного на конфликт.

Давая критическую оценку подчиненному, не переносите ее на всю социальную группу, к которой он принадлежит. В особенности это касается национальной принадлежности подчиненного, а также характеристики той социальной группы, которая значима для него.

Общаясь с подчиненным, демонстрируйте, что по своему психологическому статусу вы признаете равенство между вами.

Избегайте жестких, категоричных и безапелляционных по форме оценок поведения и деятельности подчиненных. Чем резче обращаются к человеку, тем интенсивнее он настраивается на возможное противодействие по отношению к источнику такого обращения. Кроме того, вы можете ошибаться в даваемых оценках, а их категоричность усугубит вашу неправоту.

Не делайте подчиненных «козлами отпущения» своих управленческих ошибок. Нет таких людей, которые не ошибаются. Не бойтесь навредить своему авторитету. Честность и порядочность всегда по достоинству оцениваются людьми, особенно если эти качества проявляются у руководителя.

Будьте справедливы и честны по отношению к подчиненным. Помните, что люди больше всего не любят несправедливость.

Всеми силами боритесь с проявлениями негативных эмоций в общении с подчиненными. Гнев, злость, досада – плохие советчики при решении любой проблемы.

Не превращайте подчиненных в «громоотвод» ваших конфликтных отношений с руководством. Разрядив на подчиненных свои негативные эмоции после неприятного общения с начальниками, вы стабилизируете свое внутреннее состояние. Однако тем самым вы создаете новый очаг конфликтной напряженности, но теперь – с подчиненными.

Реже наказывайте и чаще помогайте подчиненным исправлять ошибки. Такая стратегия в будущем даст хорошие результаты: меньше проступков – меньше конфликтов, меньше наказаний – меньше проблем.

Уважайте права подчиненных. Даже работник, плохо выполняющий служебные обязанности, имеет вполне определенные права как гражданин. При любой степени вины за проступок подчиненный будет защищать свои права даже посредством конфликта.

Критикуя подчиненного, указывайте возможные пути исправления ошибок и просчетов.

В повседневной жизни не всегда удается предупредить конфликты «по вертикали». Для руководителя важно знать, что способствует конструктивному разрешению конфликтов с подчиненными.

Руководителю необходимо заинтересовать подчиненного в том решении конфликта, которое он предлагает. Изменить мотивацию поведения подчиненного можно различными способами – от разъяснения неправильности его позиции до предложения определенных уступок, если руководитель в чем-то неправ.

Аргументируйте свои требования в конфликте. Настойчивость в требованиях к подчиненному следует подкрепить правовыми нормами.

Умейте слушать подчиненных в конфликте. Руководитель иногда принимает неверное решение из-за отсутствия необходимой информации. Ее мог бы дать подчиненный, однако руководитель не удосуживается выслушать его, что затрудняет разрешения конфликта.

Без особой нужды руководителю не стоит идти на эскалацию конфликта с подчиненным. После обострения конфликта его сложно разрешать, так как ухудшаются межличностные отношения, растет уровень негативных эмоций, снижается степень правоты оппонентов в результате взаимной грубости.

Повышение голоса в конфликтном диалоге с подчиненным – не лучший аргумент. Как показывают исследования, в 30% конфликтов с подчиненными руководители допускают грубость, срываются на крик и т.п. Грубость – признак того, что руководитель не владеет ситуацией и собой. Слово – основное средство воздействия на подчиненного, использовать его нужно для разрешения конфликта, а не его обострения.

Переход с «Вы» на «ты» является фактическим унижением подчиненного. Это дает ему моральное право ответить тем же. При разрешении конфликта важно соблюдать служебную дистанцию по отношению к подчиненному, обращаться к нему на «Вы».

Если руководитель прав, то ему целесообразно действовать спокойно, опираясь на должностной статус. Спокойствие руководителя, его уверенность в себе усиливают в глазах подчиненного справедливость требований начальника.

Используйте поддержку вышестоящих руководителей и общественности. Это необходимо в ситуации неуступчивости подчиненного и правоты руководителя. Важно, чтобы поддержка была направлена не на усиление давления на подчиненного, а на решение противоречия.

Не злоупотребляйте должностным положением. Должностное положение – солидное преимущество в конфликте с подчиненным. Неопытные руководители для разрешения конфликта в свою пользу используют такие способы воздействия на оппонента, как увеличение его рабочей нагрузки, создание ему неудобств, сложностей, применение дисциплинарных санкций и т.п. Такие действия озлобляют подчиненного, делают его неуступчивым, затрудняют разрешение конфликта.

Не затягивайте конфликт с подчиненным. Помимо потери рабочего времени длительные конфликты чреваты взаимными обидами и, как следствие, потерей преимуществ правого в конфликте.

Не бойтесь идти на компромисс. Особенно в тех случаях, когда руководитель не уверен в своей правоте.

Если руководитель неправ в конфликте, то лучше его не затягивать и уступить подчиненному.

Помните, что конфликтный руководитель – это не всегда плохой руководитель. Главное – быть справедливым, требовательным к себе и к подчиненным, решать проблемы, а не просто обострять отношения.

Конфликтный руководитель – всегда неудобный руководитель. Упрочению авторитета руководителя будет способствовать его умение разрешать предконфликтные и конфликтные ситуации неконфликтными способами.

Что касается поведения подчиненного при разрешении конфликта с руководителем, то у него, конечно, меньше возможностей по сравнению с начальником. Выполнение подчиненным ряда рекомендаций может повысить шансы на учет его интересов.

Не спешите противодействовать руководителю в конфликте. Выдержка подчиненного может оказаться одним из преимуществ в этом противостоянии.

Если подчиненный прав, то ему необходимо стараться не уступать в главном. При необходимости можно усилить свои позиции в конфликте, обратившись за помощью к другим руководителям, коллегам по работе.

Предлагайте несколько вариантов разрешения конфликта, не настаивайте только на одном, принципиальном решении. Помните, что необходимый результат может быть достигнут различными способами.

Не переходите на оскорбления или резкие выражения.

Справедливость позиции в конфликте «по вертикале» не всегда дает подчиненному шансы на победу. Используйте слабости в позиции руководителя.

Вызывайте руководителя на откровенный разговор.

Если подчиненный прав в конфликте, ему лучше обосновать свою позицию руководителю один на один, а не в присутствии других подчиненных или на совещании.

Будучи неправым в конфликте, лучше сразу уступить руководителю, так как он все же добьется своего.

Внимательно изучайте и учитывайте индивидуально - психологические особенности своих руководителей: это позволит с меньшими издержками разрешать конфликты.

Подчиненному желательно не предлагать диаметрально противоположных решений относительно предложений руководителя.

Чем ниже нравственные качества руководителя, те сложнее будет разрешать конфликт с ним.

2.2 Предупреждение и пути разрешения трудовых конфликтов.

В широком плане предупреждению трудовых конфликтов способствует достижение общей стабилизации в стране. Снижение социальной напряженности возможно лишь при условии улучшения экономического положения страны, стабилизации политической системы, демократизации трудового законодательства, которое отражало бы интересы работающих и выполняло защитные функции. Если рассматривать забастовку как крайнюю форму трудового конфликта, то основными путями предупреждения забастовок могут быть следующие:

1) создание экономических условий, обеспечивающих возможность удовлетворения интересов групп – потенциальных участников забастовок путем мобилизации их собственных усилий;

2) создание работающего «переговорного механизма» между сторонами, причастными к забастовке;

3) принятие более эффективного закона о разрешении трудовых конфликтов и норм, регулирующих отношения трудовых коллективов с работодателями;

4) содействие усилению роли независимых профсоюзов.

Пути разрешения трудовых конфликтов:

1. Важнейшим механизмом мирного разрешения трудовых конфликтов являются коллективный договор, соглашения и контракты, содержащие права и обязанности договаривающихся сторон, в том числе и при возникновении конфликта. Сама цель коллективного договора, демократичность процедуры его принятия на общих собраниях коллективов позволяют заранее вскрывать причины возможных трудовых конфликтов, намечать меры по их разрешению.

Если трудовые коллективы берут обязательство не прибегать к забастовкам в период действия договоров и соглашений, то коллективные договоры становятся основой правового механизма регулирования трудовых конфликтов

2. Конфликтные вопросы в отношениях работодателя и работника могут рассматриваться комиссиями по трудовым спорам или народными судами. Работник имеет право, минуя выборный профсоюзный орган, обратиться в суд после рассмотрения конфликта в комиссии по трудовым спорам.

3. Разрешению трудовых конфликтов способствует работа советов и конференций трудовых коллективов, регионов и отдельных отраслей с участием представителей руководства отросли или правительства региона.

4. Положительно зарекомендовало себя принятие ведомственных и межведомственных конвенций между представителями государственных органов работодателями и профсоюзами.

3.Анкета по выявлению «проблемных зон» в коллективе.

Инструкция: Отметьте число в клетке напротив выбранного вами ответа.

Результаты анкетирования:

В приведённой ниже шкале цифра 1 характеризует коллектив, который вам очень не нравится, цифра 9 – коллектив, который вам очень нравится.

цифра – 3, отметили -2; цифра -5, отметили – 3; цифра -7, отметили -3; цифра – 8, отметили -1.

Считаете ли вы, что было бы хорошо, если бы члены вашего коллектива жили близко друг от друга?

Скорее да, чем нет -1; не знаю, не задумывался над этим -6; Скорее нет, чем да – 2.

Если бы у вас возникла возможность провести своё свободное время, выходные вместе с членами вашего коллектива, как бы вы к этому отнеслись?

Это меня вполне устроило бы – 6; не могу сказать, не задумывался над этим – 2; это меня совершенно не устроило бы – 1.

Если бы вы надолго прервали работу на предприятии по какой-либо причине, стремились бы вы встречаться с членами вашего коллектива (1- совершенно не стремился бы, 9- очень стремился бы)?

цифра – 3, отметили – 1; цифра – 5, отметили – 3; цифра – 7, отметили – 2; цифра – 8, отметили -3.

Соответствует ли характер выполняемой вами работы уровню вашей профессиональной подготовки?

Полностью соответствует – 1; частично соответствует – 4; выполняю работу ниже своей квалификации – 4.

Больше всего я ценю в моей трудовой деятельности:

Личный успех – 1; коллективную работу – 2; результаты работы – 4; другое – 2.

Нравится ли вам работать на нашем предприятии?

Очень нравится – 5; пожалуй, нравится - 3; работа мне безразлична – 1.

8. Что вас больше всего привлекает на нашем предприятии? (выберите 1-3 пункта)

Оплата труда -7; стабильность материального обеспечения – 2; бытовые условия работы -1; возможность общения с покупателями – 2; удобный график – 5; хорошие отношения в коллективе, возможность общения с коллегами – 1; другое – 2.

9. Хотели бы вы перейти на аналогичную должность в другое подразделение предприятия?

Да – 1; затрудняюсь ответить – 3; нет – 5.

10. Оцените частоту возникновения конфликтов в вашем подразделении (по каждому пункту).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Причины конфликтов | Часто | Иногда | Никогда |
| Неудовлетворительная работа товарищей | 4 | 4 | 1 |
| Плохие бытовые условия труда | 1 | 2 | 6 |
| Нарушение трудовой дисциплины | 0 | 4 | 5 |
| Распределение премий | 0 | 2 | 7 |
| Распределение отпусков | 0 | 3 | 6 |
| Недостатки в поведении, личные особенности  и характер коллег, их поступки | 3 | 5 | 1 |
| Другое: | 6 | 2 | 1 |

11. Оцените частоту возникновения конфликтов с вашим руководителем (по каждому пункту).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Причины конфликтов | Часто | Иногда | Никогда |
| Неудовлетворительная работа сотрудников | 5 | 2 | 2 |
| Плохие условия труда | 2 | 4 | 3 |
| Нарушение трудовой дисциплины | 3 | 2 | 4 |
| Распределение премий | 0 | 3 | 6 |
| Распределение отпусков | 0 | 5 | 4 |
| Стиль и методы работы руководителя | 2 | 5 | 2 |
| Недовольство начальника деловыми качествами сотрудников | 2 | 4 | 3 |
| Недовольство членов коллектива деловыми качествами начальника | 2 | 3 | 4 |
| Другое: | 3 | 3 | 3 |

12. Что мешает вам работать эффективнее (оцените каждый пункт)?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Часто | Иногда | Никогда |
| Отсутствие конкуренции в коллективе | 2 | 4 | 3 |
| Низкая зарплата | 1 | 1 | 7 |
| Жесткое администрирование | 6 | 1 | 2 |
| Стоячая работа | 5 | 2 | 2 |
| Наказуемость инициативы и самостоятельности | 3 | 3 | 3 |
| Недобросовестное отношение коллег к своим обязанностям | 4 | 4 | 1 |
| Недостаточная значимость в глазах руководства | 2 | 3 | 4 |
| Плохая организация труда | 1 | 1 | 7 |
| Тяжёлый график | 0 | 1 | 8 |
| Карьерная бесперспективность | 6 | 1 | 2 |
| Другое: | 0 | 3 | 6 |

13. Оцените, пожалуйста, характер обращения руководителя с подчинёнными.

Жёсткий, авторитарный – 1; демократический – 8;

14. Содержание обращения начальника к подчинённым.

Приказ -2; просьба -5; предложение – 2.

15.Кто из членов вашего коллектива, включая руководителей, пользуется у вас наибольшим авторитетом?

Блинова – 3; Мокрушина -3; Сидорова – 2; Козлова – 3; Макарова -5; Кузнецова -2.

16. Все ли члены вашего коллектива честны и порядочны?

Да – 3; затрудняюсь ответить – 6; нет – 0.

17. В какой степени вы удовлетворены следующими сторонами жизни и деятельности вашего коллектива (оцените каждый критерий)?

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Доволен | Не очень доволен | Не доволен | Затрудняюсь ответить |
| Взаимоотношения в коллективе | 3 | 1 | 1 | 4 |
| Результаты своей работы | 3 | 4 | 0 | 2 |
| Отношение коллег к выполнению своих обязанностей | 2 | 5 | 2 | 0 |
| Организация досуга | 0 | 7 | 2 | 0 |
| Перспективность своего служебного роста | 0 | 6 | 3 | 0 |
| Отношение с непосредственным руководителем | 0 | 7 | 2 | 0 |
| Размер заработной платы | 7 | 2 | 0 | 0 |
| Справедливость морального и материального стимулирования | 0 | 5 | 4 | 0 |
| Бытовые условия труда | 5 | 2 | 2 | 0 |

18. Что в вашей работе является для вас самым трудным.

Работа с покупателями – 1; написание заявок, выполнение подсортировок – 1; приведение торгового зала в порядок – 1; другое – 6.

19. В каких мероприятиях вы бы участвовали бы.

Корпоративные праздники на природе – 3; городские конкурсы «Лучший продавец» и т.п. -2; тренинги и другие обучающие программы – 3; другое – 1.

20. Насколько хорошо, по вашему мнению, организована работа вашего подразделения?

В целом неплохо, хотя кое-что можно улучшить – 4; работа организована неудовлетворительно – 2; затрудняюсь ответить – 3.

21. Для достижения наилучших результатов на предприятии можно использовать оригинальный способ мотивации эффективного производственного поведения – приглашение на корпоративные праздники не всех сотрудников предприятия, а только лучших, которые определяются по результатам оценки или аттестации. Это «сильный» ход, позволяющий сделать корпоративные мероприятия желанным призом и поддерживающий интерес к подобным празднованиям. [

По результатам анкетирования уже выявилось несколько «проблемных зон», над которыми следует хорошо поработать. Работники данного предприятия вполне довольны заработной платой и графиком работы, что встречается очень редко. Однако им не хватает удовлетворённости в своей работе. Рядовых работников не стоит оставлять без внимания. Для продавцов имеет смысл устраивать тренинги, недостатка в которых на рынке не ощущается. Также хороший эффект даёт организация соревнований между сотрудниками с публичным награждением победителей. Проблема корпоративной культуры сегодня актуальна прежде всего для крупных российских компаний. Там, где даже десять человек не в состоянии лично контролировать деятельность всего коллектива, помимо должностных инструкций нужно чётко формализованные моральные и ценностные устои, необходимые для успешной деятельности предприятия.

Для поддержания корпоративной культуры на предприятии можно использовать несколько способов. Дать работникам почувствовать себя часть единой команды. Выделяются следующие мероприятия:

- предоставление сотрудникам существенной скидки на товары в магазинах компании;

- подарки работникам ко дню рождения и основным праздникам;

- забота о детях сотрудников: бесплатные детские утренники, сладкие новогодние подарки;

- предоставление сотрудникам помещения корпоративного ресторана для празднования свадеб, юбилеев и пр.;

- проведение корпоративных мероприятий ( празднование Нового года, дня рождения компании и др.).

Заключение.

Бесконфликтных организаций не бывает. Более того, чем активнее и динамичнее организация, тем чаще в её деятельности возникают основание для больших и малых конфликтов. Поэтому понимать истоки конфликта и управлять его течением и решением – неотъемлемая составляющая профессионализма руководства компании и службы персонала.

Под конфликтом понимается столкновение противоположно направленных тенденций во взаимоотношениях людей и их формальных и неформальных объединений, обусловленное различием взглядов, позиций и интересов.

Конфликты подразделяют на общие, охватывающие всю организацию, парциональные, касающиеся её отдельной части; зараждающиеся, зрелые или угасающие; слепые или рациональные; мирные или немирные; кратковременные или затяжные, долгое время лихорадящие всю организацию. Обширный и острый конфликт способен вызвать кризис и в конечном итоге привести к существенным изменениям в организации или даже к её разрушению.

Современная точка зрения на конфликт рассматривает его как процесс взаимодействия, обладающий рядом неоценимых преимуществ с точки зрения организации. Анализ причин, течения и результатов конфликта убеждает в том, многие из них не только допустимы, но и желательны, поскольку дают информацию о проблемах организации, позволяют выявить скрытые от глаз процессы, разнообразие традиций и прочее.

**Список литературы**

1. Батаршев А.В. Лукьянова А.О. Психология управления персоналом – М.: Изд-во Института психотерапии, 2005.

2.Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов.-2-е изд., перераб.и доп.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.

3 Веснин В.Р. «Основы менеджмента» - 3-е изд. доп. и испр.,- М.: ООО «Т.Д. «ЭЛИТ – 2000» 2003.

4. Кулик М.А. «Психология управления персоналом // Справочник по управлению персоналом.- 2002.- №3-с.104.

5. Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Организационное поведение: Учебник.- М.: ИНФРА-М, 2003.

6. Ларионова Ю.Г. «Корпоративная культура региональной сети: складываем воедино // Справочник по управлению персоналом. – 2005 - №8-с. 102-105.

7. Резник С.Д. Организационное поведение: Учебник.-2-е изд., перераб. и доп.-М.: ИНФРА-М, 2006.

8. Розанова В.А. Психология управления. М.: ЗАО « Бизнес-школа» «Интел-Синтез» - 1999.

9. Ратников В.П. Голубь В.Ф. Лукашова Г.С. и др. Конфликтология: Учебник для вузов. Под ред. Проф. Ратникова В.П.-М.: ЮНИТИ – Дана, 2001

10.Столяренко Л.Д. Психология и этика даловых отношений. Изд. 2е доп. и перер. Ростов н/д: ''Феникс'' . 2003.

11.Столяренко А.М. Психология менеджмента: Учебное пособие для студентов вузов / А.М. Столяренко, Н.Д. Амоглобели. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2005.