**Введение**

Актуальность данной темы как теоретическая, так и практическая очень велика. В настоящее время наблюдается дефицит теоретических исследований в области конфликтов в системе управления. При значительном количестве публикаций, практически нет работ, в которых бы анализировались глубинные причины возникновения конфликтов в организации и влияние их и на организацию в целом, и на индивида в частности. Вместе с тем, проблематика конфликта в сфере управления носит сугубо прикладной характер. Она используется широким способом при решении вполне конкретных ситуаций, в которых наблюдается столкновение интересов двух или большего числа сторон. Чтобы найти оптимальное решение, нужно обладать знанием того, как развиваются конфликты в сфере управления. Чтобы выработать верную линию поведения в различных конфликтных ситуациях, нужно знать, что такое конфликты и как люди приходят к согласию.

Известный ученый С.С. Фролов, указывая на важность проблем организационных конфликтов, подчеркивает, что: «в связи с переходом к новым способам управления даже в успешно действующих организациях возникают ситуации повышенной напряженности и контроля. Глубокая перестройка всех отношений в обществе, изменения социальных норм производства материальных благ и их распределения составляют негативный фон социальных конфликтов в организации, которые могут привести к разрушительному кризису. В этой ситуации многие организации оказываются конфликтными по своей сути, вследствие чего в итоге не достигают организационных целей» (5).

Ряд авторов (10, 12,4) отмечают, что организационные конфликты несут не только отрицательные последствия, но и положительные. Так, конфликты служат способом выражения недовольства, а в дальнейшем устранения причин разногласий, что ведет к улучшению деятельности организации.

Цель курсовой работы: разработка рекомендаций по снижению уровня организационных конфликтов в Центральной лаборатории промышленной электроники (ЦЛПЭ) Автомобильного завода ОАО «КамАЗ».

Достижение поставленной цели предусматривает постановку и решение следующих задач:

1. Изучить теоретические аспекты исследования проблемы организационных конфликтов.
2. Провести анализ причин возникновения организационных конфликтов в ЦЛПЭ Автомобильного завода ОАО «КамАЗ».
3. Разработать рекомендации по снижению уровня организационных конфликтов в ЦЛПЭ Автомобильного завода ОАО «КамАЗ».

Объект исследования: взаимодействие персонала ЦЛПЭ Автомобильного завода ОАО «КамАЗ».

Предмет исследования: причины возникновения организационных конфликтов в ЦЛПЭ Автомобильного завода ОАО «КамАЗ».

Работа состоит из введения, 3 глав, выводов и предложений и списка используемой литературы из 28 источников.

В первой главе автором рассматриваются теоретические аспекты конфликтов в организации.

Во второй главе проводится анализ причин возникновения организационных конфликтов в ЦЛПЭ Автомобильного завода ОАО «КамАЗ».

В третьей главе разрабатываются рекомендации по предупреждению организационных конфликтов в Центральной лаборатории промышленной электроники (ЦЛПЭ) Автомобильного завода ОАО «КамАЗ».

**1. Теоретические аспекты исследования проблемы организационных конфликтов**

**1.1 Сущность, причины возникновения конфликтов в организации**

Общество, как целостное образование, характеризуется сложной системой отношений – социальных, экономических, политических, родственных и др. Эти отношения основываются на удовлетворении потребностей людей и защите их интересов. В случае возникновения каких-либо препятствий на пути реализации этих потребностей и интересов возникают кризисные ситуации и противоречия между людьми, что в конечном итоге приводит к конфликтам.

Особое место среди кризисных ситуаций занимают конфликты в организациях, поскольку организация – это не только производственно-технологическое объединение людей и средств производства, но и коллектив людей, работающих совместно на благо производства, тесно контактирующих в процессе работы, совместно реализующих программу или цель и действующих на основе определенных правил и процедур.

Конфликт в организации – это открытая форма существования противоречий интересов, возникающих в процессе взаимодействия людей при решении вопросов производственного и личного порядка. В соответствии с этим можно выделить и основные типы конфликтов в организации:

* организационные;
* производственные;
* трудовые;
* инновационные (2, С. 71).

В данной работе рассматривается первая группа конфликтов.

Организационные конфликты – это столкновение противоположно направленных действий участников конфликта, вызванное расхождением интересов, норм поведения и ценностных ориентаций. Они возникают вследствие несовпадения формальных организационных начал и реального поведения членов коллектива (24).

Особенностью организационных конфликтов является то, что они являются следствием организационного регламентирования деятельности личности: применение должностных инструкций, внедрения формальных структур управления организацией и др.

Рассмотрим сущность конфликта.

Конфликт (от лат. conflictus – столкновение, серьезное разногласие, спор), столкновение противоположных интересов, взглядов, стремлений; серьёзное разногласие, острый спор, приводящий к борьбе. Так же конфликт определяют, как отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами. Каждая сторона делает все, чтобы была принята её точка зрения или цель (3).

Западные ученые неоднократно предпринимали попытки формулировки единого четкого определения конфликта, но к единодушию в этом вопросе так и не пришли.

М.А. Робер и Ф. Тильман определяют конфликт, как состояние дезорганизации и потрясения (9).

Определение Дж. фон Неймана и О. Моргенштейна звучит следующим образом: «конфликт – это взаимодействие двух объектов, обладающих несовместимыми целями и способами достижения этих целей. В качестве таких объектов можно рассматривать людей, организации, группы и др. Их деятельность так или иначе связана с постановлением и решением организационных и управленческих задач, с прогнозированием и принятием решений» (11 С. 135).

Курт Левин характеризует конфликт как ситуацию, в которой на индивида одновременно действуют противоположно направленные силы примерно равной величины (19).

По У.Ф. Линкольну, конфликт – «это понимание, воображение или опасение хотя бы одной стороной того, что ее интересы нарушает, ущемляет и игнорирует другая сторона или стороны, готовые бороться за захват, подавление или уничтожение интересов соперников ради удовлетворения собственных». Таким образом, конфликт – это конкуренция в удовлетворении интересов (6).

В теории социальных конфликтов Л. Козера конфликт – это борьба по поводу ценностей и притязаний из-за дефицита статуса, власти средств, в которых цели противников нейтрализуются, ущемляются (10).

Рассмотрим представления о конфликте отечественных ученых.

«Конфликт – это важнейшая сторона взаимодействия людей в обществе, своего рода клеточка социального бытия. Это форма отношений между потенциальными или актуальными субъектами социального действия, мотивация которых обусловлена противостоящими ценностями и нормами, интересами и потребностями», – считает А.Г. Здравомыслов (13 С. 67).

Б.И. Хасан: «Конфликт – это такая характеристика взаимодействия, в которой не могущие существовать в неизменном виде действия взаимодетерминируют и взаимозаменяют друг друга, требуя для этого специальной организации. При этом важно учитывать, что действие можно рассматривать и во внешнем, и во внутреннем плане. Вместе с тем любой конфликт представляет собой актуализировавшееся противоречие, то есть воплощенные во взаимодействии противостоящие ценности, установки, мотивы. Можно считать достаточно очевидным, что для своего разрешения противоречие непременно должно воплотиться в действиях, в их столкновении. Только через столкновение действий, буквальное и мыслимое, противоречие себя и являет» (18 С. 276). В этом определении конфликт рассматривается как взаимодействие, в котором действия сторон взаимозаменяют друг друга.

А.Я. Анцупов и А.И. Шипилов предлагают следующее определение: «Под конфликтом понимается наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия, заключающийся в противодействии субъектов конфликта и обычно сопровождающийся негативными эмоциями» (14).

Каждое из этих определений не исключает другие, а дополняет. По мнению автора данной работы, конфликт – это состояние противоборства двух и более сторон, возникающее в результате столкновения их интересов в области конкретного вопроса или проблемы. Также автор соглашается с утверждением Н.В. Гришиной, что «при всем разнообразии определений конфликта ни одно из них не может быть принято универсальным» (15, С. 178).

Организационные конфликты содержат проблемы, связанные в первую очередь с организацией и условиями деятельности. Ситуацию здесь определяют: состояние оборудования и инструмента, планирования и техдокументации, норм и расценок, заработной платы и премиальных средств; справедливость оценки «лучших», «худших»; распределение заданий и загрузка людей; выдвижение и повышение и т.п.

Сегодня организация, как и общество в целом, постепенно выходят из кризиса и переходят в качественно новую фазу своего существования – фазу развития. Интенсификация развития в организации, особенно производственной, может быть обусловлена более высокой степенью взаимодействия различных сил. Это, в свою очередь, неизбежно приводит к расширению базы конфликта и сокращению времени его вызревания.

В ходе поиска и внедрения новых организационных форм конфликт может принимать вид организационного конфликта. Такой конфликт является необходимым для развития любой организации. Подобные конфликты чаще всего проявляют себя в виде несоответствия между стоящими перед коллективом задачами и устаревшими формами организации, признанными обеспечить их решение (22). Их субъектами могут выступать как группы работников, так и отдельные личности; как рабочие, или служащие, так и представитель администрации. Так, организационный конфликт на заводе телефонной аппаратуры ярко выразил несоответствие между усложнившимися задачами, вставшими перед трудовым коллективом сегодня, и организационными формами вчерашнего дня. Принятые меры по преодолению конфликта позволили совершенствовать структуру организации, придать ей требуемое качество.

В качестве причин организационных конфликтов могут быть:

* недостаток в организации производственных процессов;
* неблагоприятные условия труда;
* неправильные действия руководителя из-за отсутствия у него опыта (неумение распределить задание, неправильное использование системы, стимулирования труда, неумение понять психологию подчиненного);
* недостатки стиля работы и неправильное поведение руководителя;
* столкновение со стереотипами, утвердившимися в сознании подчиненных под влиянием стиля работы прежних руководителей;
* расхождение мнений работников в оценке явлений производственной жизни;
* противоречия интересов людей, их функций в трудовой деятельности (23, С. 123).

В организациях могут возникать конфликты между руководителем и его заместителем в процессе управления. Эти конфликты быстро переносятся на коллектив, ибо каждый из конфликтующих имеет опору в определенной группе трудового коллектива. И здесь немаловажную роль играет стиль руководства руководителя и его заместителя. Согласованность в их деятельности, позволяющая избежать конфликтной ситуации, может быть достигнута, если, например, у руководителя – демократический стиль, а у его заместителя – демократический и авторитарный. Чаще всего конфликт возникает на почве несовместимости стилей, когда руководитель и его заместитель придерживаются авторитарного стиля деятельности, по принципу «Кто важнее в иерархии отдела или организации?». В данной ситуации наблюдаются смешенные мотивации, связанные с амбициями, карьерными целями.

Организационный конфликт представляет собой процесс, состоящий из определенных этапов. Динамика конфликта – это и есть процесс его изменения.

**1.2 Пути регулирования и разрешения организационных конфликтов**

Активное вмешательство в возникший конфликтный процесс может приобретать разнообразные формы: регулирование конфликта, подавление и, наконец, разрешение.

Регулирование конфликта представляет собой действие управляющего субъекта с целью смягчения, ослабления или перевода его в другое русло и на другой уровень отношений. Проблема регулирования конфликта – это проблема ограничения его негативного влияния на общественные отношения и перевода в общественно приемлемые формы развития и разрешения (20). Регулируемый конфликт есть конфликт, контролируемый. Элемент регулируемости присутствует в любом конфликтном процессе, если он так или иначе включен в механизм социального управления. В свою очередь, управление конфликтным процессом придает процессу регуляции формы, «способные обеспечить минимизацию неизбежных экономических, социальных, политических, нравственных потерь и, наоборот, максимизировать такого же рода приобретения, именно здесь суть управления конфликтом» (21 С. 245).

Процесс регулирования конфликта осуществляется при помощи разнообразных технологий:

* информационной;
* коммуникативной;
* социально-психологического воздействия;
* организационных приемов.

Ликвидация дефицита информации по спорным вопросам, исключение из информационного поля различного рода искаженных сведений о позициях и интересах сторон; устранение слухов о поведении субъектов – эти и другие действия по информационному обеспечению управления общественной ситуацией оказывают эффективное влияние на снижение уровня конфликтных взаимоотношений. Не меньшую роль играет коммуникативный способ регулирования конфликтов. Развитие общения формирует сходные или общие установки, ценности, оценки, социальные переживания, нейтрализует влияние эмоций. Совершенствование организационного порядка, разумное применение организационных методов воздействия на группы и отдельных людей (например, решение кадровых вопросов, использование методов поощрения или наказания за те или иные действия), содействуют блокированию конфликтной ситуации и развитию отношений сотрудничества между людьми и организациями.

Регулирование конфликта еще не есть его разрешение, поскольку сохраняются основные структурные компоненты конфликта. Однако все действия по регулированию составляют либо предпосылки разрешения конфликта, либо собственно моменты этого процесса.

Разрешение конфликта – заключительный его этап. Во всех многообразных формах реализуются различные пути завершения конфликта:

* прекращение конфликта путем уничтожения одной из сторон или полного подчинения другой;
* преобразование обеих конфликтующих сторон в направлении согласования их интересов и позиций на новой основе;
* взаимного примирения противоборствующих сторон;
* взаимного уничтожения противоположностей,
* участие в конфликте новой силы, способной завершить его путем принуждения (8 С. 231).

Но завершение конфликта – это отнюдь не разрешение, так как возможно могут остаться какие-либо несогласия и трения. Разрешение же конфликтов достигается путем применения определенных стилей.

Стиль конкуренциииспользуется, когда субъект весьма активен и намерен идти к разрешению конфликта, стремясь удовлетворить, прежде всего, собственные интересы в ущерб интересам других, вынуждая других людей принимать его решение проблемы.

Стиль уклоненияприменяется в ситуации, когда субъект неуверен в положительном для него решении конфликта, или когда он не хочет тратить силы на его решение, либо в тех случаях, когда чувствует себя неправым.

Стиль приспособленияхарактеризуется тем, что субъект действует совместно с другими, не стремясь отстаивать свои интересы. Следовательно, он уступает своему оппоненту и смиряется с его доминированием. Наиболее характерны некоторые ситуации, в которых рекомендуется стиль приспособления: субъект стремится сохранить мир и добрые отношения с другими; он понимает, что правда не на его стороне; у него мало власти или мало шансов победить; он понимает, что итог разрешения конфликта намного важнее для другого субъекта, чем для него.

Таким образом, в случае применения стиля приспособления субъект стремится выработать решение, удовлетворяющее обе стороны.

Стиль сотрудничества.Реализуя его, субъект активно участвует в разрешении конфликта, отстаивая при этом свои интересы, но стараясь совместно с другим субъектом искать пути достижения обоюдовыгодного результата. Некоторые типичные ситуации, когда используется данный стиль: оба конфликтующих субъекта обладают равными ресурсами и возможностями для решения проблемы; разрешение конфликта очень важно для обеих сторон, и никто не желает от этого устраниться; наличие длительных и взаимозависимых отношений у субъектов, вовлеченных в конфликт; оба субъекта способны изложить суть своих интересов и выслушать друг друга, оба умеют объяснить свои желания, выразить свои мысли и выработать альтернативные варианты решения проблемы.

Стиль компромисса**.** Он означает, что обе стороны конфликта ищут решение проблемы, основанное на взаимных уступках. Этот стиль наиболее эффективен в тех ситуациях, когда оба противоборствующих субъекта хотят одного и того же, но уверены, что одновременно для них это невыполнимо. Некоторые случаи, в которых стиль компромисса наиболее целесообразен: обе стороны обладают одинаковыми ресурсами и имеют взаимоисключающий интерес; обе стороны может устроить временное решение; обе стороны могут воспользоваться кратковременной выгодой (17).

Стиль компромисса зачастую является удачным отступлением или последней возможностью найти какое-то решение проблемы.

Таким образом, мы можем сделать вывод о том, что конфликты возникают на разной почве, ведь основной элемент конфликтов – человеческий фактор. Также конфликт не всегда несет лишь отрицательные последствия, во многих случаях положительное влияние конфликтов играет важную роль. Руководитель должен сам выбрать политику разрешения конфликта. Но самым эффективным, по мнению автора, является не разрешение или устранение конфликтных ситуаций, а их предотвращение.

**2. Анализ причин возникновения организационных конфликтов в ЦЛПЭ Автомобильного завода ОАО «КамАЗ»**

**2.1 Краткая характеристика организации ОАО «КамАЗ**»

К середине 60-х годов 20-го века экономике СССР стало не хватать парка грузовых автомобилей. Выпуск имеющихся на то время моделей, даже при резком повышении их количества, не обеспечил бы необходимый рост грузооборота. Необходимо было выпустить новый грузовик, который был бы способен резко повысить производительность труда на транспорте. Ни один из действующих автомобильных заводов страны выполнить такую задачу не мог. Требовались совершенно новые современные грузовики – комфортабельные, мощные, универсальные, способные эффективно эксплуатироваться в любых климатических и дорожных условиях и заполнить нишу автомобилей грузоподъемностью от 8 до 20 тонн.

В середине 1969 г. было принято Постановление ЦК КПСС и Совета Министров СССР о строительстве комплекса заводов по производству большегрузных автомобилей в городе Набережные Челны. По своему географическому положению Набережные Челны находились в самом центре бывшего Союза, судоходные реки Кама и Волга и близость железной дороги решали все проблемы с обеспечением строительными материалами, сырьем, оборудованием, комплектующими, а в будущем – транспортировкой грузовиков потребителям. Наличие в регионе крупнейшей строительной организации «КамГЭСэнергострой» позволяло создать все условия для завершения строительства плотины и гидроэлектростанции мощностью около полутора миллионов киловатт часов, возведения заводских корпусов и жилья для будущих автомобилестроителей. На стройку в Набережные Челны съехались рабочие и специалисты из всех уголков Союза.

13 декабря 1969 г. был вынут первый ковш земли на строительстве Камского автозавода, который был рассчитан на производство 150 тысяч большегрузных автомобилей и 250 тысяч двигателей в год. Комплекс заводов на Каме занял территорию в 22 квадратные мили. Уже в 1976 году с главного конвейера сошел первый камский грузовик.

25 июня 1990 г. – правительство приняло решение о создании акционерного общества «КАМАЗ» на базе имущества производственного объединения. Устав акционерного общества «КАМАЗ» утвержден на общем собрании 11 августа 1990 года. Открытое акционерное общество «КАМАЗ» создано 23 августа 1990 года путем преобразования производственного объединения «КамАЗ» Министерства автомобильного и сельскохозяйственного машиностроения СССР в акционерное общество открытого типа в соответствии с Постановлением Совета Министров СССР N616 от 25.06.90 г. ОАО «КАМАЗ» стало одним из первых акционерных обществ в Советском Союзе.

Сегодня ОАО «КАМАЗ» – крупная автомобильная компания, включающая в себя 14 самостоятельных заводов, 9 из которых находятся в городе Набережные Челны. ОАО «КАМАЗ» выпускает широкую гамму грузовой техники: грузовые автомобили (более 30 моделей, свыше 400 комплектаций, автомобили с правым рулем), прицепы, автобусы, тракторы, двигатели, силовые агрегаты, различный инструмент.

Оборотный капитал ОАО «КАМАЗ» – около 350 млн. долларов. Производственные мощности предприятия (в год): грузовые автомобили – 54300 тыс. шт.; силовые агрегаты – 75 тыс. шт.; автобусы – 1,2 тыс. шт.

ОАО «КАМАЗ» сотрудничает с более чем 120 предприятиями-производителями спецтехники в России, имеет сборочные производства в 6 зарубежных странах: Польша, Казахстан, Азербайджан, Украина, Эфиопия и Вьетнам.

Качество продукции ОАО «КАМАЗ» обеспечивается системой качества, отвечающей требованиям международного стандарта ИСО 9001–2000 и ГОСТ РВ 15.002 «Военная техника. Требования к системе качества предприятий, выпускающих оборонную продукцию». Система качества сертифицирована органом по сертификации систем управления «Русский регистр».

ОАО «КАМАЗ» входит в десятку крупнейших мировых производителей грузовых автомобилей, занимает 8-е место в мире по объему производства дизельных двигателей для грузовиков.

По итогам второго полугодия 2007 года чистая прибыль группы компаний «КАМАЗ» составила 105,2 млн. рублей. Доля ОАО «КАМАЗ» на российском рынке в августе 2007 составила 40,4% (26).

Списочная численность персонала всех предприятий группы на начало 2008 года составляла 48039 человек, в том числе ОАО «КАМАЗ» – 15131 человек, как видно из таблицы 1.

Таблица 1. Структура и динамика среднесписочной численности (чел.)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Наименование показателя** | **2006 г.** | **2007 г.** | **Изменения (+, -)** |
| Среднесписочная численность – всего:  (в скобках – по методологии 2006 года) | 14 215  (чел.) | 15 621  (чел.) | -1406  (-477) |
| в т. ч.: промышленный персонал, из него: | 14 066 | 15 454 (14 525) | -1 388 (-459) |
| – рабочие (чел.) | 10 179 | 11 540 (10 678) | -1 361 (-499) |
| удельный вес в ПП (%) | 72,4 | 74,7 | -2,3 |
| – специалисты и служащие (чел.) | 3 887 | 3 914 (3 847) | -27 (+40) |
| удельный вес в ПП (%) | 27,6 | 25,3 | +2,3 |
| Непромышленный персонал (чел.) | 149 | 167 | -18 |

Вследствие проведения мероприятий по оптимизации численности, изменения структуры ОАО «КАМАЗ» и применения новых персонал-технологий, среднесписочная численность персонала за отчетный год в сравнении с предыдущим уменьшилась на 1406 человек, или на 9%, в том числе за счет вспомогательных рабочих на 612 человек. Численность основных рабочих в связи с ростом производства продукции увеличилась на 113 человек (26).

Финишное предприятие ОАО «КамАЗ» – Автомобильный завод. С его главного и других сборочных конвейеров сходят готовые автомобили около двухсот модификаций. Кроме двух главных сборочных конвейеров есть и отдельная «нитка» конвейера, предназначенная для сборки новых моделей автомобилей и автомобилей по специальным заказам.

Автомобильный завод – это:

* сборка грузовых автомобилей, автобусных шасси, кабин, мостов и других узлов и агрегатов;
* механическая обработка деталей и узлов;
* производство запасных частей к автомобилям (около 3000 позиций 500 наименований);
* производство, оснащенное высокопроизводительным оборудованием, имеющим повышенную жесткость конструкции, высокую точность обработки и высокий режим резания;
* сборка автомобилей на специальных стендах, смонтированных на воздушных подушках.

В 2007 году завод реализовал товарной продукции на сумму 9,53 млрд. рублей, что более чем в 1,6 раза больше, чем в 2006 году. Завод готовится сертифицировать систему качества предприятия на соответствие международным стандартам серии ISO 9000.

На автомобильном заводе трудятся 9200 человек.

Одним из отделов Автомобильного завода является Центральная лаборатория промышленной электроники (ЦЛПЭ), которая обеспечивает эффективную и стабильную работу технологического оборудования путем своевременного и качественного ремонта (28).

**2.2 Анализ причин возникновения организационных конфликтов в ЦЛПЭ Автомобильного завода ОАО «КамАЗ»**

ЦЛПЭ Автомобильного завода является отделом огромного предприятия ОАО «КамАЗ», следовательно, наличие организационных конфликтов бесспорно.

Для выявления причин организационных конфликтов в данном отделе было проведено анкетирование сотрудников (см. приложение 1), в котором приняло участие 85 человек.

Частота возникновения конфликтных ситуаций в лаборатории представлена на рисунке 1.

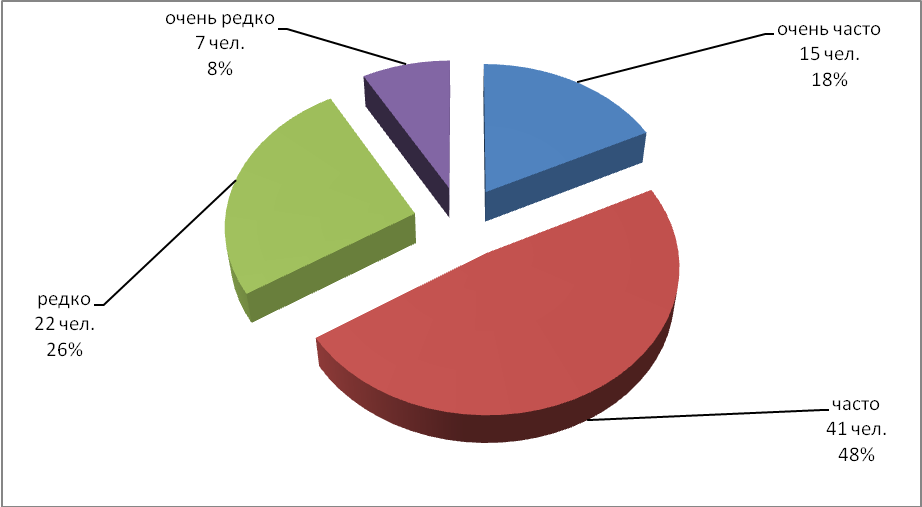


Рис. 1. Динамика трудовых споров в ЦЛПЭ Автомобильного завода

Таким образом, согласно проведенному анкетированию, мы видим, что 15 человек (18% работников) указали, что конфликтные ситуации возникают очень часто, 41 человек (48%) – часто, 22 человека (26%) отметили, что конфликтные ситуации достаточно редки, и 7 человек (8%) утверждают, что столкновения очень редко возникаю в процессе работы.

Делаем вывод, что конфликтные ситуации между работниками лаборатории возникаю достаточно часто.

По итогам анкетирования мы выяснили, что в ЦЛПЭ Автомобильного завода ОАО «КамАЗ»:

* 75% сотрудников недовольны условиями труда;
* 52% подчеркнули наличие противоречий интересов работников, их функций в трудовой деятельности;
* 68% сотрудников отметили неэффективность организации трудовой деятельности;
* 15% опрошенных недовольны нынешним руководителем.

Данные анкетирования представим в виде рисунка (см. рис. 2).

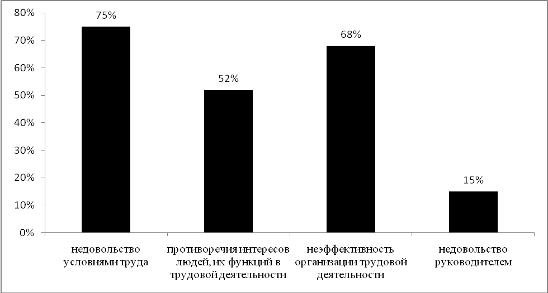


Рис. 2. Результаты анкетирования

Таким образом, мы видим, что большинство сотрудников (75%) считают главной причиной организационных конфликтов неудовлетворительные условия труда:

* устаревшее оборудование;
* неудовлетворительное состояние рабочих мест;
* возможность травматизма в процессе работы;
* «вредность» производства: излучения от оборудования, испарения различных химикатов, используемых в обслуживании оборудования.

В связи с недостатком финансирования лаборатория не получает достаточно средств на содержание оборудования в надлежащем виде (см. рис. 3). Хотя обновление станков и промышленной электроники и происходит ежемесячно, но оно, как правило, носит лишь частичный характер. Слишком быстрое устаревание техники так же пагубно сказывается на материально-технической базе ЦЛПЭ Автомобильного завода.

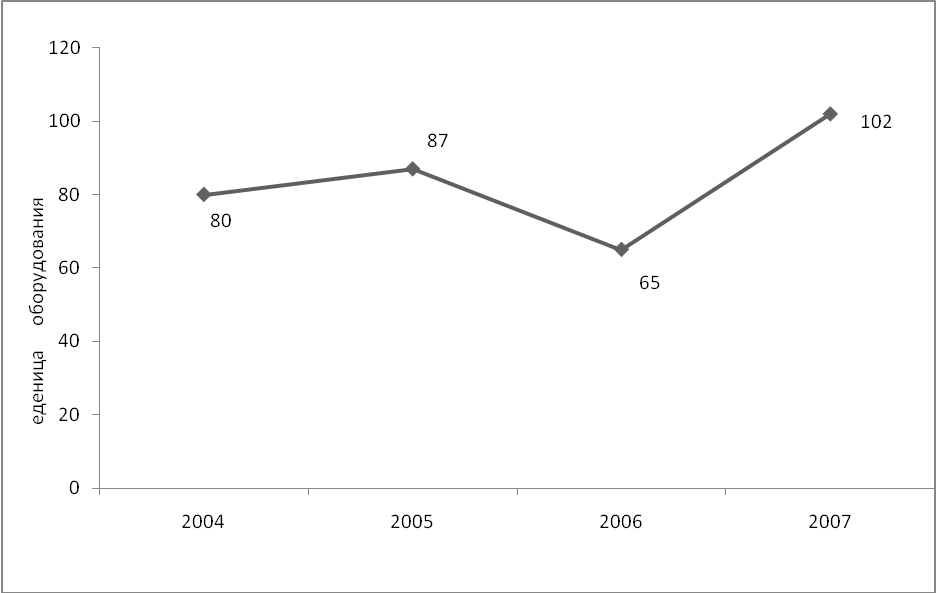


Рис. 3. Динамика обновления материально – технической базы ЦЛПЭ Автомобильного завода в период за 2004–2007 гг.

На данном рисунке видно, что обновление материально-технической базы ЦЛПЭ Автомобильного завода в период за 2004–2007 гг. происходило неравномерно. Это связано с реинженирингом системы организации Автомобильного завода в целом (26). На данный момент обновление проходит стадию подъема, увеличения объемов производства, что влечет спрос на высококвалифицированных работников для ремонта и обслуживания поступающего оборудования.

68% опрошенных сотрудников отметили неэффективность организации трудовой деятельности. Это связано с тем, что в лаборатории наблюдается недостаток подготовленных кадров. Характеристика персонала ЦЛПЭ Автомобильного завода по образованию представлена в таблице 2.

Таблица 2. Соотношение образования и возраста персонала ЦЛПЭ автомобильного завода (человек)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Возраст | Образование работников | | | |
| высшее | н./высшее | ср./техн. | среднее |
| 1 | до 30 лет | 4 | 8 | 10 | 1 |
| 2 | до 40 лет | 4 | 0 | 6 | 5 |
| 3 | до 50 лет | 2 | 0 | 11 | 15 |
| 4 | 50 и старше | 6 | 0 | 13 | 0 |

Таким образом, по данным таблицы автор делает вывод, о том, что персонал лаборатории стремительно стареет: большое количество сотрудников возраста, приближающегося к пенсионному, имеют оптимальные качества для работы в ЦЛПЭ Автомобильного завода (см. рис. 4), но отсутствие молодых кадров делает почти невозможным передачу знаний и опыта.

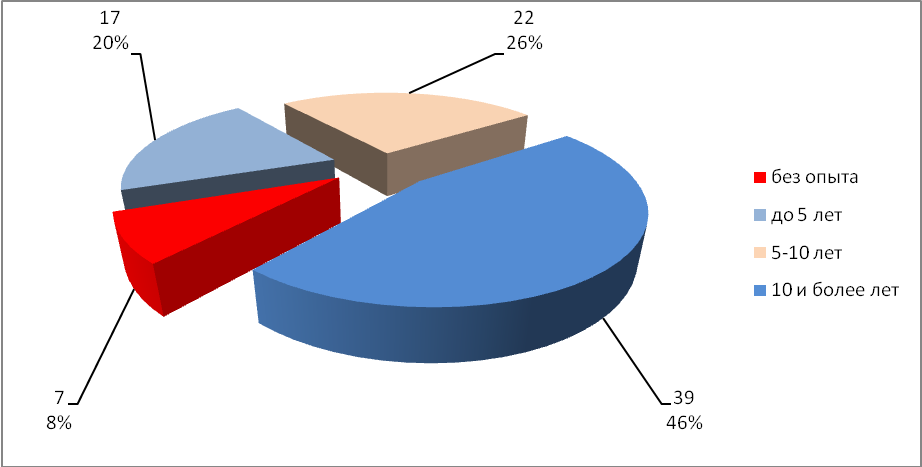


Рис. 4. Характеристика персонала ЦЛПЭ автомобильного завода по опыту работы

На рисунке 4 видно, что большинство сотрудников (46%) имеют опыт работы в лаборатории более 10 лет, 26% сотрудников имеют опыт работы от 5 до 10 лет, 20% сотрудников – менее 5 лет. И только 8% не имеют опыта вообще. Это наглядно подтверждает отсутствие обновления кадрового состава лаборатории.

Таким образом, на основе конфликта, связанного с неэффективной организацией труда персонала, возникает совсем другое противоречие: сталкиваются интересы работников, и их функций в трудовой деятельности. Это видно из результатов анкетирования: 52% опрошенных указали это противоречие, как причину организационного конфликта в ЦЛПЭ Автомобильного завода.

15% опрошенных работников недовольны руководителем. Автор считает, причинами этого могут быть:

* личные амбиции работника;
* недовольство заработной платой;
* недовольство стилем руководства.

Проведем анализ документов организации за четыре последних года. Для начала рассмотрим заработную плату сотрудников. Представим резульаты анализа в виде таблицы 3.

Таблица 3. Средняя заработная плата сотрудников (тыс. руб.)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Сотрудники | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
| Наладчик КИПиА 4 разряда | 10,3 | 13 | 14,1 | 15 |
| Наладчик КИПиА 5 разряда | 11 | 14, 5 | 15,6 | 16,9 |
| Наладчик КИПиА 6 разряда | 14,9 | 15,7 | 16 | 17,5 |
| Наладчик КИПиА 7 разряда | 16,4 | 17,3 | 18 | 19 |
| Наладчик КИПиА 8 разряда | 16,7 | 17,8 | 18 | 20 |
| Слесарь КИПиА 6 разряда | 9,5 | 12 | 14,5 | 15 |
| Инженерно-технические работники | 11 | 16,7 | 17 | 18 |

В таблице 3 указана средняя заработная плата работников лаборатории за последние четыре года. Прослеживается рост заработной платы у всех работников лаборатории. Также можно отметить, что зарплата растет прямо пропорционально разряду сотрудника.

Таким образом, автор делает вывод, что недвольство заработной платой необосновано порождает недовольство руководителем. Поскольку он имеет лишь косвенное влияние на ее выдачу. Начальник лаборатории может лишь начислять премии особо отличившимся работникам, когда сама заработная плата определяется по тарифной сетке работников ОАО «КамАЗ», согласно их профессии и разряду (27).

Согласно результатам анкетирования (см. рис. 5), стиль руководителя ЦЛПЭ Автомобильного завода ОАО «КамАЗ» можно охарактеризовать как демократический с элементами диктата. По мнению автора, это самый эффективный метод руководства.

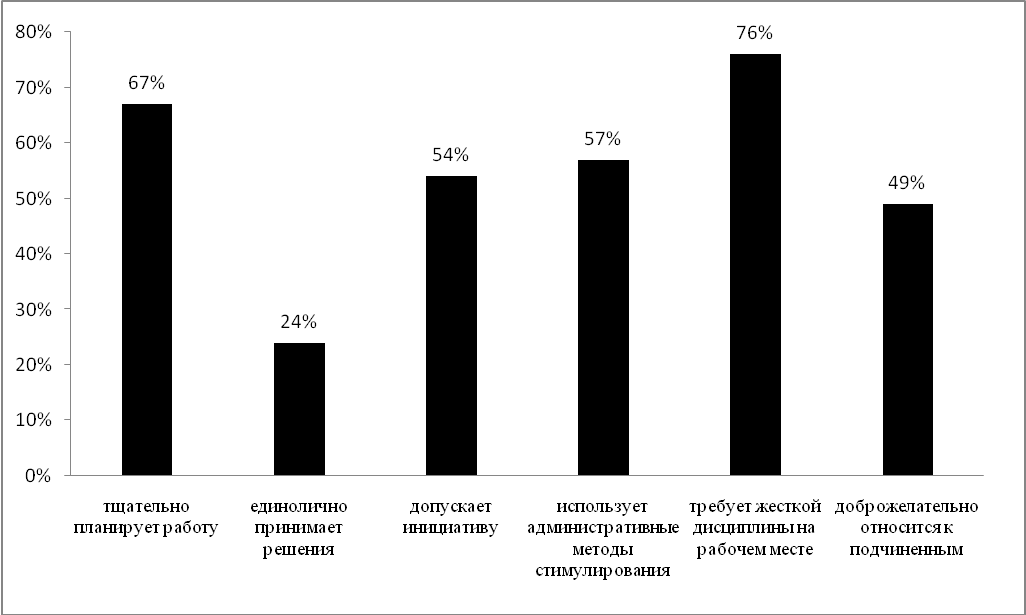


Рис. 5. Характеристика стиля управления начальника ЦЛПЭ Автомобильного завода ОАО «КамАЗ»

По рисунку 5 мы видим, что 67% опрошенных считают, что начальник ЦЛПЭ Автомобильного завода тщательно планирует работу, т.е. составляет для подчиненных подробные инструкции, разрабатывает графики выполнения работ. 24% опрошенных считают, что руководитель единолично принимает решения, не советуясь с подчиненными. 57% опрошенных думают, что руководитель в основном использует административные методы стимулирования, т.е. распоряжения и приказы, и недостаточно использует материальные стимулы; 54% опрошенных считают, что руководитель поощряет инициативу подчиненных. 49% работников отмечают доброжелательное отношение руководителя к сотрудникам. 76% сотрудников подчеркивают, что руководитель требует соблюдения строгой дисциплины на рабочем месте. Таким образом, Из рисунка 5 видно, что руководитель сочетает демократический стиль управления и авторитарный.

Таким образом, автор делает вывод, что 15% сотрудников, указавших причиной организационных конфликтов в лаборатории неэффективность деятельности руководителя, основывались лишь на собственных амбициях.

Из информации, представленной выше, автор делает вывод, что причинами организационных конфликтов в ЦЛПЭ Автомобильного завода ОАО «КамАЗ» являются:

* недовольство организацией трудовой деятельности;
* противоречия между интересами работников и их функциями в трудовой деятельности;
* неудовлетворительные условия труда;
* личные претензии и амбиции работников.

**2.3 Основные факторы, повышающие уровень конфликтов в ЦЛПЭ Автомобильного завода ОАО «КамАЗ»**

Основным фактором, повышающим уровень конфликтов, является нехватка кадров. Молодых специалистов не устраивает уровень заработной платы, поэтому их и не привлекает перспектива работы в лаборатории, это видно в таблице 3: наладчики четвертого и пятого разрядов зарабатывают недостаточно. Персонал ЦЛПЭ Автомобильного завода ОАО «КамАЗ» в основном составляют люди предпенсионного возраста (47 работников из 85), как видно из таблицы 2. Исходя из данной ситуации, на производстве нередко возникают конфликты: опытным работникам зачастую приходится работать сверхурочно, при этом, беря обязанности по обучению молодежи. Также можно отметить, что сотрудники лаборатории выполняют ремонт и облуживание разной сложности:

* текущий ремонт;
* аварийный ремонт
* планово-предупредительный ремонт.

В идеале опытные работники в основной массе должны выполнять аварийный ремонт, так как он требует быстрой оценки проблемы и качественного ее решения. Работники же с меньшим опытом могли бы заниматься текущим и планово-предупредительным ремонтом, что позволило бы им наращивать опыт.

С нехваткой кадров тесно связана проблема организации трудовой деятельности: руководителю приходится составлять график работы, который не отвечает требованиям работника. К примеру, при уходе одного члена бригады в отпуск оставшимся работникам приходится брать на себя его обязанности, а так как в бригадах нехватка людей, то при трехсменном графике работы приходится перекрывать смены.

Также повышают уровень конфликтности в лаборатории неудовлетворительные условия труда: неорганизованность рабочего места, плохое освещение, загазованность, нехватка оборудования и инструментов для ремонта.

Еще одним фактором, повышающим уровень конфликтов, нельзя не указать человеческий. Несмотря на сплоченность коллектива, всегда существует процент недовольства, вызванный личными взглядами работника, его желаниями и претензиями.

Таким образом, можно сделать вывод, что в лаборатории возникает достаточно большое количество конфликтов. В основной массе они не могут быть разрешены в короткие сроки, но, по данным анкеты, коллектив довольно сплочен, что и позволяет лаборатории функционировать на достаточном уровне. Но возникает другая проблема: ущемление интересов работников. Автор считает, что сложившаяся ситуация пагубно влияет на функционирование лаборатории, ведь персонал стареет, а плохие условия труда неблагоприятно влияют на общее физическое состояние работников. Лаборатория еще некоторое время сможет нормально функционировать, но наступит такой момент, когда руководству придется форсировано набирать новый персонал. Это приведет концентрации большого количества неопытных сотрудников и, как следствие, снижению производительности лаборатории. Следовательно, нужно предупредить подобную ситуацию.

**3. Разработка рекомендаций по снижению уровня организационных конфликтов в ЦЛПЭ Автомобильного завода ОАО «КамАЗ»**

Для решения проблем, выявленных в ходе анализа, автор предлагает следующее:

1. Провести анкетирование с целью выявления основных потребностей и пожеланий подчиненных.

Результаты анкетирования позволят выявить мнения сотрудников о текущем положении дел в лаборатории.

2. Разработать программу по привлечению молодых специалистов в ЦЛПЭ Автомобильного завода ОАО «КамАЗ».

Это позволит решить проблему нехватки кадров в лаборатории и улучшить организацию труда. Также попутно решатся противоречия между интересами работников и их функциями.

3. Подготовить заявку на обеспечение лаборатории высокотехнологичным оборудованием и приборами.

Это позволит улучшить выполнения ремонта и обслуживания оборудования. Также снизит уровень конфликтов на производстве.

4. Сделать общедоступным Тарифное соглашение ОАО «КамАЗ».

Данное действие позволит сократить необоснованные разногласия, которые могут возникнуть между работником и руководителем.

5. Раз в месяц проводить общие собрания работников ЦЛПЭ Автомобильного завода.

Это будет способствовать еще большему сплочению коллектива, его информированности, сотрудники получат возможность выступать с вопросами и предложениями.

Для реализации данных предложений автор разработал проект документов, включающий в себя: анкету и Положение о привлечении молодых специалистов в лабораторию.

Положение о привлечении молодых специалистов в Центральную лабораторию промышленной электроники Автомобильного завода ОАО «КамАЗ».

1. Общие положения

1.1. Положение о привлечении молодых специалистов в ЦЛПЭ Автомобильного завода ОАО «КамАЗ» разработано в соответствии с требованиями договора между администрацией и профсоюзной организацией ОАО «КамАЗ», а также требованиями Трудового кодекса РФ и вводится в действие с 31 мая 2008 года.

1.2. Положение вводится в целях привлечения молодых специалистов на работу в ЦЛПЭ Автомобильного завода ОАО «КамАЗ», закрепление их в ЦЛПЭ Автомобильного завода, расширение предоставляемых им социальных гарантий.

1.3. Данное Положение является дополнением к действующему положению о наеме работников.

2. Статус молодого специалиста

2.1. К молодым специалистам относятся выпускники образовательных учреждений высшего и среднего профессионального образования (далее – учебные заведения) очной формы обучения в возрасте до тридцати лет, принятые на работу в ЦЛПЭ Автомобильного завода ОАО «КамАЗ».

2.2. Статус молодого специалиста – совокупность прав и обязанностей, возникающих у выпускника учебного заведения со дня заключения им трудового договора с ОАО «КамАЗ».

2.3. Выпускники учебных заведений принимаются на работу в ЦЛПЭ Автомобильного завода ОАО «КамАЗ» на должности специалистов в соответствии с Приказом ОАО «КамАЗ» от 7 сентября 2005 г. №136 «О должностях и рабочих профессиях в ОАО «КамАЗ», замещаемых специалистами с высшим и средним профессиональным образованием» и полученной ими в учебном заведении специальности и квалификации.

2.4. В соответствии со статьей 70 Трудового кодекса Российской Федерации испытательный срок молодому специалисту при приеме на работу не устанавливается.

2.5. Для скорейшей адаптации молодого специалиста и приобретения им профессиональных навыков организуется на срок до шести месяцев наставничество, в соответствии с Положением о наставничестве, и издается приказ о закреплении молодого специалиста за наставником.

2.6. Молодой специалист с целью овладения знаниями, навыками и умениями, необходимыми для исполнения должностных обязанностей специалиста, может проходить стажировку в качестве рабочего.

2.7. На молодого специалиста распространяются все требования трудового законодательства Российской Федерации, правил внутреннего трудового распорядка ЦЛПЭ Автомобильного завода ОАО «КамАЗ».

3. Гарантии и компенсации, предоставляемые молодому специалисту

3.1. Молодым специалистам предоставляются гарантии и компенсации в соответствии с трудовым законодательством Российской Федерации, коллективными договорами, нормативными документами ОАО «КамАЗ».

3.2. Молодому специалисту в стаж работы, дающий право на получение вознаграждения за выслугу лет.

3.3. Молодым специалистам при приеме на работу выплачивается единовременное пособие в размере месячного должностного оклада (месячной тарифной ставки).

3.4 Молодым специалистам, направленным по производственной необходимости на определенный участок работы, в соответствии с заключенным трудовым договором и нормативными документами ОАО «КамАЗ» может быть оказана корпоративная поддержка для улучшения жилищных условий путем постановления в очередь на ипотеку «Заман».

4. Обязанности молодого специалиста

4.1. Молодой специалист обязан:

1. выполнять требования трудового законодательства Российской Федерации и правил внутреннего трудового распорядка;
2. проявлять творческую инициативу, участвовать в разработке и внедрении рационализаторских предложений;
3. изучать научно-техническую литературу, новую технику и современные технологии в целях совершенствования своего профессионального уровня;
4. устранять выявленные недостатки в своей работе;
5. проявлять стремление к выполнению сложной и ответственной работы;
6. соблюдать общепринятые морально-этические нормы.

5. Обязанности ЦЛПЭ Автомобильного завода ОАО «КамАЗ»

5.1. ЦЛПЭ Автомобильного завода ОАО «КамАЗ»», признавая значительную роль молодых специалистов в деятельности лаборатории, принимает на себя следующие обязательства:

1. гарантировать предоставление молодому специалисту должности в соответствии с полученной им в учебном заведении специальностью и квалификацией;
2. создавать условия для производственной и профессиональной адаптации молодых специалистов;
3. способствовать развитию деловой карьеры молодого специалиста с учетом его профессиональных знаний, деловых и личностных качеств;
4. ежегодно рассматривать и планировать должностные перемещения молодого специалиста с учетом его служебных характеристик, профессиональной компетенции и личностных качеств;
5. предоставлять льготные условия для участия молодых специалистов в ипотечном строительстве и жилищной программе ОАО «КамАЗ»;
6. создавать условия для физического воспитания и физического развития молодых специалистов для обеспечения ведения ими здорового образа жизни;
7. обеспечивать дифференцированный подход и индивидуальную работу с молодыми специалистами, направленную на наиболее полное использование и развитие их творческого, инновационного и научного потенциала, проводить ежегодно оценку соответствия уровня подготовки молодых специалистов потребностям ЦЛПЭ Автомобильного завода ОАО «КамАЗ».

Таким образом, предложенные рекомендации позволят уменьшить уровень организационных конфликтов в ЦЛПЭ Автомобильного завода ОАО «КамАЗ». Автор предлагает использовать анкетирование сотрудников для изучения их нужд и пожеланий; увеличить набор молодых специалистов в лабораторию, чтобы свести к минимуму недовольство сотрудников организацией трудовой деятельности. Также были внесены предложения о придании большей гласности информации о заработной плате сотрудников и предложения о подаче заявки на обновление оборудования в вышестоящие инстанции.

**Выводы и предложения**

Проблема конфликтов в организациях всегда стояла довольно остро, это связано с тем, что большому количеству людей приходится тесно работать друг с другом для достижения одной цели – цели организации. При этом не могут не происходить столкновения интересов, а, следовательно, и конфликты.

Мы выяснили, что конфликты могут быть разных видов. Конфликты различают по природе возникновения (организационные и эмоциональные); по направленности воздействия (вертикальные и горизонтальные); по степени выраженности (открытые, скрытые и потенциальные); по количеству участников, задействованных в конфликте (внутриличностные, межличностные и межгрупповые), также различают конструктивные и деструктивные конфликты и многие другие. В данной работе рассматриваются организационные конфликты.

В результате проведенного анализа причин возникновения организационных конфликтов в ЦЛПЭ Автомобильного завода ОАО «КамАЗ», мы выяснили, что основными причинами данного вида конфликтов являются: нехватка кадров, недовольство организацией трудовой деятельности, противоречия между интересами работников и их функциями в организации, а также личные претензии и амбиции работников.

Автор сделал вывод, что все эти причины взаимосвязаны, почвой же организационных конфликтов в лаборатории является нехватка кадров, недостаточное обновление коллектива. Был проведен анализ возрастного состава работников лаборатории, в результате которого, мы выяснили, что большинство сотрудников уже подходят к границе пенсионного возраста, когда молодых специалистов не хватает.

Также в качестве основной причиной конфликтности в лаборатории можно назвать недостаточное обновление материально-технической базы ЦЛПЭ Автомобильного завода. Но это проблема решается на более высоком уровне руководства, на уровне директората ОАО «КамАЗ».

Автор считает, что устранять или разрешать конфликт не достаточно эффективно, поэтому были разработаны методы, которые позволят предупредить возникновение организационных конфликтов в ЦЛПЭ Автомобильного завода ОАО «КамАЗ».

Во-первых, мы предложили провести анкетирование среди сотрудников организации, чтобы выяснить мнения сотрудников о текущем положении дел в лаборатории. Во-вторых, мы предложили программу по привлечению молодых специалистов в ЦЛПЭ Автомобильного завода ОАО «КамАЗ», что позволит решить проблему нехватки кадров в лаборатории и улучшить организацию труда, попутно решатся противоречия между интересами работников и их функциями. Также было внесено предложение об отправке запроса на приобретение высокотехнологических приборов и инструментов, что решает проблему неудовлетворительных условий труда.

Реализация данных предложений, по мнению автора, позволит понизить уровень организационных конфликтов в лаборатории, а, следовательно, повысить уровень производительности труда.

**Список литературы**

1. Трудовой кодекс РФ. Часть вторая / Федеральный закон РФ от 26 декабря 2001 г. – Ст. 246
2. Ратникова В.П. Конфликтология: Учебник для вузов / В.Ф. Голубь, Г.С. Лукашова и др.; Под ред. В.П. Ратникова. – М. – Юнити – Дана, 2001.-512 с.
3. Психология менеджмента: Учебник для вузов / Под ред. Г.С. Никифорова. – 2-е изд. доп. и перераб. – СПб.; Питер, 2004. – 639 с.
4. Конфликтология: Учеб. пособие для вузов / В.И Курбатов. – Ростов н/Д: Феникс, 2005. – 446 с.
5. Фролов С.С. Социология организации. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Проспект, 2007. – 504 с.
6. Почебут Л.Г. Организационная социальная психология: Учеб. пособие / Л.Г. Почебут, В.А. Чикер. – СПб.: Речь, 2002. – 297 с.
7. Экономика труда: социально трудовые отношения: Учеб. для вузов / под ред. Н.А. Волгина, Ю.Г. Одегова. – М.: Экзамен. – 2006. – 736 с.
8. Володько В.Ф. Основы менеджмента: Учеб. пособие для вузов. – Мн: Адукация и выживание, 2006. – 304 с.
9. Робер М.А., Тильман Ф. Психология индивида и группы. – М.: Прогресс, 1998. – 336 с.
10. Козер Л. Функции конфликта.-М., 1998. – 245 с.
11. Дж. фон Нейман. О. Моргенштерн. Теория игр и экономическое поведение / пер. с англ. – М.: Наука, 1970 г. – 708 с.
12. Мириманова М.С. Конфликтология/ Учеб. – Академия, 2003. – 326 с.