**Содержание**

Введение

1 Теоретическая часть

1.1 Управление конфликтами и стрессами в коллективе

1.2 Природа и причины конфликта

1.3 Типы конфликтов

1.4 Методы разрешения конфликтов

1.5 Структурные уровни управления конфликтом

1.6 Природа и причины стресса

2 Практическая часть

2.1 Анализ деятельности ОАО «Морозовсксельмаш»

2.2 Анализ морально-психологического климата в отделе кадров в ОАО «Морозовсксельмаш»

2.3 Влияние конфликтов в коллективе на эффективность функционирования ОАО «Морозовсксельмаш»

2.4 Роль менеджера по персоналу ОАО «Морозовсксельмаш» в разрешении конфликтных ситуаций в коллективе

3 Организационно-экономическая часть

3.1 Мероприятия, способствующие устранению конфликтов в коллективе и улучшению морально-психологического климата, а также мероприятия, предотвращающие появление конфликтов и стрессов

Заключение

Литература

**Введение**

Предметом исследования данной работы являются конфликты и морально-психологический климат.

Объектом исследования является ОАО «Морозовсксельмаш» – предприятие по производству сельскохозяйственной техники.

Целью данной работы является проведение анализа морально-психологического климата, в практической части выработка мероприятий по устранению конфликтов и стрессов и улучшению морально-психологического климата на ОАО «Морозовсксельмаш».

Тема исследования является актуальной из-за усложнения отношений на ОАО «Морозовсксельмаш» между работниками и руководством. Основными показателями работы предприятия являются позиция руководства, результативность и психологический климат. Предлагаемые критерии к исследованию позволяют определить, здоровый или нездоровый климат сложился на предприятии, и как он влияет на результаты работы всей команды.

В любой организации важен тот психологический климат, который формируется в первую очередь руководителем. От особенностей его взаимодействия с подчиненными зависят результаты работы предприятия, а устойчивые хорошие результаты и создают психологический климат.

Морально – психологический климат коллектива – разновидность группового психического состояния, характеризующегося степенью удовлетворенности – неудовлетворенности членов группы соблюдением в ней моральных норм, уровнем нравственности и культуры.

Менеджмент, как управленческая деятельность непосредственно влияет на развитие психологического климата, устранение конфликтов и стрессов, их предупреждение. А благоприятный климат всегда благотворно влияет на развитие организации.

**1. Теоретическая часть**

# **Управление конфликтами и стрессами в коллективе**

Управление конфликтами и стрессами является одной из важнейших функций руководителя. От того, насколько благоприятнее взаимоотношения между работниками, зависит результат деятельности организации в целом.

Конфликт в организации – это открытая форма существования противоречий интересов, возникающих в процессе взаимодействия людей при решении вопросов производственного и личного порядка.

Конфликт – сложное явление, поэтому существует множество его определений:

* конфликт есть способ достижение своеобразного единства, даже если оно достигается ценой уничтожением одной из сторон, участвующих в конфликте (Г. Зиммель);
* конфликт – это несогласие между двумя и более сторонами, когда каждая сторона старается сделать так, чтоб были приняты именно ее цели (М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури);
* конфликт – столкновение противоположно направленных тенденций в психике отдельного человека, во взаимоотношениях людей и их формальных и неформальных объединений, обусловленное различием взглядов, позиций и интересов (В.Р. Веснин).

Из всего вышесказанного можно определить что 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.

Конфликты в значительной степени влияют на весь производственный и управленческий процесс в организации. Известно высказывание Г. Форда: «Если бы научиться разрешать конфликты, то это позволило бы снизить себестоимость автомобиля больше, чем 25 лет технических нововведений».

Однако конфликт не всегда может быть разрешен. Более того, многие конфликты нуждаются не в разрешении, а в грамотном управлении, так как способны приносить пользу.

Выжидательная позиция руководителя в конфликте далеко не всегда оправдана. Согласно современному менеджменту, руководитель должен занимать активную позицию и пытаться управлять конфликтами различных типов.

Управление конфликтами выражается в:

* подавление конфликта – влияние на стороны конфликта, заставляющее их выйти из конфликта. Подавление – неэффективный метод,  
  так как может дать лишь временную передышку, а затем конфликт еще  
  более обострится;
* предотвращение, «отмена» конфликта – вмешательство в еще  
  не существующий конфликт – дает возможность избежать организации потерь, сопровождающих любой из них;
* урегулирование конфликта – приведение конфликтного взаимодействия в русло примирения. Оно возможно в том случае, когда стороны приходят к убеждению, что достижение удовлетворяющих их договоренностей гораздо выгоднее продолжения конфликта. Достигнутый таким образом «мир», или компромисс, недолговечен: поскольку исходная причина соперничества не устранена, постконфликтные отношения противников остаются чреватыми новой вспышкой борьбы;
* разрешение конфликта – его завершение по доброй воле самих  
  оппонентов, достижение ими совместно найденного решения по разделившей их проблеме. Это, в свою очередь, требует выбора соответствующего стиля конфликтного поведения и способа действий, которые отвечали бы как особенностям, так и общей природе данного вида конфликта.

1. Подавление конфликта – действия руководителя, побуждающие стороны выйти из конфликта. Это может быть достигнуто путем поощрения неконфликтного поведения или наказания за участие в конфликте. Для эффективного проведения этой деятельности необходимо знать мотивационное ядро конфликтантов.

Кроме того, необходимо определить истинную причину конфликта, ответить на вопрос, кому выгоден данный конфликт.

1. Предотвращение конфликта – активные действия руководителей различного уровня по недопущению конфликтов, имеющих негативные последствия.

Предотвращение конфликтов – разумная и социальна значимая деятельность, но не всегда применимая.

Существуют объективные препятствия постороннего вмешательства в конфликт на его ранних стадиях, тем более на латентной стадии:

* препятствия, имеющие социально-психологический характер. Работники строят свои взаимоотношения самостоятельно, вмешательство посторонних зачастую рассматривается сторонами как нежелательное и воспринимается как навязчивое воздействие;
* нравственные препятствия. Нередко, и не без основания, конфликт рассматривается как частное дело сторон. С позиций гуманизма принуждение сторон к согласию неэтично;
* препятствия правового характера. Так, ущемление права личности на самоопределение, принуждение к выбору определенной модели поведения (даже из лучших побуждений) может противоречить законодательству, быть противоправным.

Поэтому вмешательство в конфликт возможно лишь в случае, если он перерастает рамки личных или групповых отношений и становится социально опасным (значимым).

В целом предотвращение конфликтов заключается в воздействии на его элементы до того, как он возник.

Методы предотвращения конфликтов:

* предотвращение причин конфликта на различных уровнях;
* поддержание сотрудничества;
* институционализация отношений;
* принятие нормативных механизмов, регулирующих конфликты,
* юмор.

Предотвращение причин конфликта происходит на различных уровнях.

Организационный уровень. Он представляет собой выявление и устранение крупных экономических, социальных факторов, которые дезорганизуют поведение работников.

Их предотвращение предполагает последовательное проведение ни шальной, экономической и культурной политики в интересах всех групп организации.

Большое значение в предотвращении конфликтов принадлежит усилиям по изменению ценностных ориентации в направлении повышения уважения к правам и свободам личности, доброжелательности в отношениях; укреплению доверия; борьбе с насилием и нетерпимостью, т.е. изживанием «субкультуры насилия».

Психологический уровень. В индивидуальном, психологическом плане устранение причин конфликтов предполагает воздействие и выдвижение контрмотивов, которые могут заблокировать первоначальные агрессивные намерения конфликтующих сторон.

Поддержание сотрудничества.

Зачастую до возникновения конфликта стороны находятся в нейтральных взаимоотношениях, а возможно, и сотрудничают друг с другом. Поэтому важно не разрушить имеющееся, пусть минимальное, сотрудничество, а поддержать и усилить конструктивность этих уже сложившихся взаимоотношений.

Институционализация отношений.

Под институционализацией отношений подразумевается создание постоянных или временных формальных отношений, в которых происходит взаимодействие сторон. Формализация отношений предполагает их структуризацию и распределение ролей, определенные оценки и модели поведения, которые серьезно затрудняют конфронтацию, а также поляризацию мнений и позиций

Примерами институционализации отношений в организационно сфере служат конфликтологические службы, выполняющие экспертные и консультативные функции, а также консалтинговые организации. Этический кодекс, принятый в некоторых организациях, служит для того, чтобы сузить «поле», где возможны «игры без правил». Общепринято создавать общественные объединения, например «круглые столы», для обсуждения общих и спорных проблем. Существуют и другие разновидности этой формы предотвращения конфликтов. Их объединяет основная задача: недопущение или институционализация конфликта и четкое определение границ его допустимости.

Принятие нормативных механизмов, регулирующих конфликты.

Эффективность этой формы предотвращения конфликтов во многом зависит от отношения и общества в целом, и государственных органов к существующим нормам, а также от четкого и неукоснительного следования им.

Нормативное регулирование конфликтов, в отличие от временно действующих институтов, делает систему более стабильной. Оно определяет долговременный порядок развития и разрешения конфликтов.

Воздействие норм – это и информационное воздействие, так как норма предполагает определенный статус поведения, одобренный обществом, и ценностное воздействие, поскольку им декларируются ценности, признаваемые обществом. Это также и воспитательное воздействие, и правовая норма, которая использует принудительную силу к тем, кто ее игнорирует.

Юмор.

Юмор ведет к сублимации конфликта. В результате конфликт не исчезает, но острота ситуации заметно ослабевает.

Юмор представляет собой разновидность разрядки напряженности, которая позволяет «выпустить пар», вызывает чувство удовлетворенности и способствует разрешению проблем. Юмор сплачивает группу, наглядно демонстрируя наличие общих черт у конфликтантов.

3. Завершить конфликт можно с помощью урегулирования или разрешения.

По роду своей деятельности менеджеры нередко оказываются в числе конфликтующих субъектов. Исследования показали, что руководители тратят около 20% своего рабочего времени на разрешение различного рода инцидентов. Конфликт способен иметь разрушительные или конструктивные последствия. Здесь многое зависит от того, как конфликт управляется, и какие используются пути его разрешения. Главная задача любого руководителя заключается в том, чтобы решать возникающие проблемы на ранних стадиях развития противоречий, не допускать эскалации конфликта.

Стресс – это напряженное состояние организма человека, как физическое, так и психическое. Стресс может быть предвестником конфликта, стресс сопровождается с конфликтной ситуацией, напряженное состояние, при не разрешенном конфликте в большей или меньшей степени остается после него. Стресс представляет собой состояние чрезмерно сильного и длительного психологического напряжения, которое возникает у человека, когда его нервная система получает эмоциональную перегрузку. Стресс влияет на поведение человека, его работоспособность, здоровье, взаимоотношения с окружающими и в семье.

Стрессовые ситуации возникают как дома, так и на работе. С точки зрения управления, наибольший интерес представляют организационные факторы, которые вызывают стресс на рабочих местах. Знание этих факторов и уделение им особого внимания поможет предотвратить многие стрессовые ситуации и повысить эффективность управленческого труда, а также достичь целей организации с минимальными психологическими и физиологическими потерями персонала. Ведь именно стресс является причиной многих заболеваний, а значит, наносит ощутимый вред здоровью человека, тогда как здоровье – одно из условий достижения успеха в любой деятельности. Поэтому в работе рассматриваются и личностные факторы, вызывающие стресс. Кроме причин появления стрессов, анализируется стрессовое состояние организма – стрессовое напряжение, его основные признаки и причины.

**1.2 Природа и причины конфликта**

При анализе межличностных конфликтов можно использовать подход, предложенный В. Линкольном, выделяющим причины конфликтов, которые подразделяются на пять основных видов: информационные, поведенческие, отношений, ценностные и структурные.

1. Информационные причины связаны с неприемлемостью информации для одной из сторон. Информационными причинами могут быть:

* неполные и неточные факты, включая вопросы, связанные с точностью изложения проблемы и истории конфликта;
* слухи, невольная дезинформация;
* преждевременная информация и информация, переданная  
  с опозданием;
* ненадежность источников информации или данных;
* неточность переводов и сообщений в средствах массовой информации;
* нежелательное обнародование информации;
* некорректная интерпретация использованного языка;
* спорное толкование вопросов законодательства, правил, порядка действий, стереотипов и т.п.

2. Поведенческие причины – неуместность, грубость, эгоистичность, непредсказуемость и другие характеристики поведения, отторгаемые одной из сторон. В межличностных отношениях типичными поведенческими причинами, вызывающими конфликтные ситуации являются:

* стремление к превосходству;
* проявление агрессивности;
* проявление эгоизма;
* угроза личной безопасности (физической, финансовой, эмоциональной или социальной);
* подрыв личной самооценки;
* неоправдание положительных ожиданий, нарушение обещаний;
* дискомфортное окружение работника;
* непредсказуемое поведение.

3. Причины отношений– неудовлетворенность от взаимодействия между сторонами. Часто такая неудовлетворенность порождается не только уже сложившимся взаимодействием, но и неприемлемостью для одной из сторон предложений относительно его дальнейшего развития.

Важнейшими причинами отношений являются:

* вклад сторон в отношения, баланс сил в отношениях;
* важность отношений для каждой из сторон;
* совместимость ценностей сторон, их поведения, личных или

профессиональных целей и личного общения;

* различия в образовательном уровне, классовые различия;
* история отношений, их длительность, негативный осадок  
  от прошлых конфликтов, уровень доверия и авторитетности;
* ценности групп, к которым принадлежат стороны, и их давление на отношения сторон.

4. Ценностные причинысвязаны с принципами, которые провозглашаются или отвергаются, которых придерживаются стороны и которыми пренебрегают, о которых забывают или сознательно и даже намеренно нарушают.

Ценности могут различаться по силе действия и по важности. Они

обычно описываются как:

* личные системы верований и поведения (предрассудки, предпочтения, приоритеты);
* групповые (в том числе профессиональные) традиции, ценности, нужды и нормы;
* способы действия и методы, свойственные отдельным институтам, организациям и профессиям;
* религиозные, культурные, региональные и политические ценности;
* традиционные системы убеждений и связанные с ними ожидания: представления о правильном и неправильном, плохом и хорошем;
* способы и методы оценки уместности, эффективности, справедливости, практичности, реалистичности; отношение к прогрессу или переменам, сохранению старого статус-кво.

5. Зафиксированные причины– относительно стабильные обстоятельства, существующие объективно, независимо от желаний сторон, которые трудно или даже невозможно изменить. Они требуют для преодоления больших материальных, физических, интеллектуальных и других ресурсов. Это, например, такие причины, как закон, возраст, ранги сторон, фиксированные даты, технологически необходимое время, доходы, доступность техники и других средств.

В реальной жизни «чистые», т.е. обусловленные только одной группой причин, конфликты, как правило, встречаются крайне редко.

**1.3 Типы конфликтов**

Ниже приведены четыре основных типа конфликта. Нередко встречаются конфликты смешанного типа.

### Внутриличностный конфликт

Бывает, что человек формирует реально недостижимые или несовместимые цели. Тогда у него возникают внутриличностные конфликты, понимаемые как борьба между конкурирующими мотивационными тенденциями, одна из которых создает у человека положительное отношение к цели, стремление приблизиться к ней, а другая – отрицательное отношение, стремление ее избежать.

Существуют следующие типы внутриличностных конфликтов:

* конфликт реакций типа «приближение-приближение», когда субъект, подобно Буриданову ослу, никак не может выбрать один из двух страстно желаемых им предметов;
* конфликт типа «избегание-избегание», когда человек хотел бы избежать и Сциллы, и Харибды;
* конфликт типа «избегание-приближение», когда цель одновременно и притягивает, и отталкивает человека.

Межличностный конфликт

Это самый распространённый тип конфликта. В организациях он проявляется по-разному. Чаще всего, это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта. Каждый из них считает, что поскольку ресурсы ограничены, он должен убедить вышестоящее руководство выделить эти ресурсы ему, а не другому руководителю. Межличностный конфликт также может проявляться и как столкновения личностей. Люди с различными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить друг с другом. Как правило, взгляды, и цели таких людей различаются в корне.

Конфликт между личностью и группой

Между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиций группы. Например, обсуждая на собрании пути увеличения объема продаж, большинство будет считать, что этого можно добиться путем снижения цены. А кто-то один будет убежден, что такая тактика приведёт к уменьшению прибыли. Хотя этот человек, мнение которого отличается от мнения группы, может принимать близко к сердцу интересы компании, его все равно можно рассматривать как источник конфликта, потому что он идет против мнения группы.

Межгрупповой конфликт

Организации состоят из множества формальных и неформальных групп. Даже в самых лучших организациях между такими группами могут возникнуть конфликты. Подобно людям, группы могут соперничать не только за деньги и власть, но также за престиж и признание. В результате соперничества в группе может смениться лидер. Обычная реакция руководителя в такой ситуации – усиление формального контроля за групповой деятельностью. Иной руководитель, проанализировав конфликт, может предпочесть сложить с себя полномочия, но большинство «лидеров» не желает мириться с поражением и переходит к более жесткому командному стилю.

Хотя теоретически все группы в организации работают ради одной и той же цели, они, конечно же, имеют разные интересы. К тому же многие группы обычно считают свою нагрузку нереальной, а оценку труда несправедливой. В крайних проявлениях это ведет к полному смещению целей.

**1.4 Методы разрешения конфликтов**

Разъяснение требований к работе

Это один из лучших методов управления, предотвращающий дисфункциональный конфликт. Нужно разъяснить, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения. Здесь должны быть упомянуты такие параметры, как уровень результатов, который должен быть достигнут, кто предоставляет и кто получает различную информацию, система полномочий и ответственности, а также чётко определена политика, процедуры и правила. Причем, руководитель уясняет эти вопросы не для себя, а доносит их до подчинённых с тем, чтобы они поняли, чего от них ожидают в той или иной ситуации.

Координационные и интеграционные механизмы

Это ещё один метод управления конфликтной ситуацией. Один из самых распространённых механизмов – цепь команд. Установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Если два или более подчинённых имеют разногласия по какому-либо вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к общему начальнику, предлагая ему принять решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчинённый знает, чьи решения он должен исполнять.

Не менее полезны средства интеграции, такие как межфункциональные группы, целевые группы, совещания между отделами. Например, когда в одной из компаний назрел конфликт между взаимозависимыми подразделениями – отделом сбыта и производственным отделом-то была организована промежуточная служба, координирующая объемы заказов и продаж.

Общеорганизационные комплексные цели

Эффективное осуществление этих целей требует совместных усилий двух или более сотрудников, отделов или групп. Идея, лежащая в основе этой методики – направить усилия всех участников на достижение общей цели. Компьютерная компания «Apple» всегда раскрывает содержание комплексных общеорганизационных целей, чтобы добиться большей слаженности в деятельности всего персонала. Не менее яркий пример – компания «McDonalds», имеющая сеть недорогих ресторанов быстрого обслуживания по всему миру. С самого начала строительства этой империи руководство уделяло внимание не только ценам, качеству и доле рынка. Оно считало (и, надо полагать, считает и сейчас), что действительно оказывает услугу людям с ограниченными средствами, и эта «социальная миссия» придала больший вес оперативным целям. Поварам и официантам, работающим под вывеской «McDonalds» легче соблюдать жесткие стандарты в контексте помощи обществу.

Структура системы вознаграждений

Вознаграждения можно использовать как метод управления конфликтом, оказывая влияние на людей для избежания дисфункциональных последствий. Люди, вносящие свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим группам организации, и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе. Не менее важно, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп.

Систематическое скоординированное использование системы вознаграждений для поощрения тех, кто способствует осуществлению общеорганизационных целей, помогает людям понять, как им следует поступать в конфликтной ситуации, чтобы это соответствовало желаниям руководства.

Межличностные стили разрешения конфликтов.

### 1. Уклонение.

Этот стиль подразумевает, что человек старается уйти от конфликта. Его позиция – не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий, не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями. Тогда не придётся приходить в возбуждённое состояние, пусть даже и занимаясь решением проблемы.

### 2. Сглаживание.

При таком стиле человек убежден, что не стоит сердиться, потому что «мы все – одна счастливая команда, и не следует раскачивать лодку». Такой «сглаживатель» старается не выпустить наружу признаки конфликта, апеллируя к потребности в солидарности. Но при этом можно забыть о проблеме, лежащей в основе конфликта. В результате может наступить мир и покой, но проблема останется, что в конечном итоге произойдет «взрыв».

### 3. Принуждение.

В рамках этого стиля превалируют попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать не интересуется мнением других, обычно ведет себя агрессивно, для влияния на других пользуется властью путем принуждения. Такой стиль может быть эффективен там, где руководитель имеет большую власть над подчинёнными, но он может подавить инициативу подчинённых, создаёт большую вероятность того, что будет принято неверное решение, так как представлена только одна точка зрения. Он может вызвать возмущение, особенно у более молодого и более образованного персонала.

### 4. Компромисс.

Этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Способность к компромиссу высоко ценится в управленческих ситуациях, так как это сводит к минимуму недоброжелательность, что часто даёт возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон. Однако, использование компромисса на ранней стадии конфликта, возникшего по важной проблеме может сократить время поиска альтернатив.

### 6. Решение проблемы.

Данный стиль – признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто использует такой стиль не старается добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант решения. Данный стиль является наиболее эффективным в решении проблем организации. Ниже приведены некоторые предложения по использованию этого стиля разрешения конфликта:

* определите проблему в категориях целей, а не решений.
* после того, как проблема определена, определите решения, приемлемые для всех сторон.
* сосредоточьте внимание на проблеме, а не на личных качествах другой стороны.
* создайте атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние и обмен информацией.
* во время общения создайте положительное отношение друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнение другой стороны.

**1.5 Структурные уровни управления конфликтами**

Управление конфликтами в организации занимаются менеджеры по персоналу, директор по управлению персоналом, линейный руководитель, руководитель организации. В зависимости от размеров организации на управление конфликтами и стрессами может быть назначено отдельное лицо, которое специализируется в этом направлении, эта тенденция характерна для крупных предприятий, имеющих более 800 рабочих, и успешно развивающихся. Но на практике, чаще всего, этим занимается руководитель организации или отдела.

Специальных навыков у таких людей нет, и им приходится опираться на свой жизненный опыт. Большинство людей прибегают к помощи психологов. В Европе и Америке услугами психологов и психоаналитиков пользуются практически все, так как твердо убеждены, что стресс, вызванный постоянными неурядицами в семье, напряженными отношениями на работе, информационными перегрузками, не только пагубно сказывается на здоровье, но и во многом снижает экономические показатели работы. Но решение производственных конфликтов должно решаться с участием руководителя предприятия.

Руководитель должен выяснить причины конфликтов. Взвесить все положительные и отрицательные стороны последствий конфликта и внедрение необходимых изменений в организации, для улучшения морально-психологического климата, успешного функционирования организации.

Специалист по управлению конфликтами в организации может быть и сторонним лицом. Проведя необходимые анализы для выявления конфликтов и их причин, разрабатывает мероприятия по их устранению, предлагает свои разработки руководителю для внедрения в организационный процесс.

**1.6 Природа и причины стресса**

Слово «стресс» в переводе с английского означает «напряжение». В научный оборот этот термин введен в 1936 г. выдающимся канадским физиологом Гансом Селье (р. 1907 г.), разработавшим общую концепцию стресса как приспособительной реакции организма на воздействие экстремальных факторов (стрессогенов).

Физиологическая и биохимическая природа стрессов изучена к настоящему времени достаточно хорошо. Схематично физиологическая «изнанка» стрессовой реакции выглядит примерно так: под воздействием какого-либо стрессового фактора (конфликт, неожиданное событие и пр.) в коре головного мозга человека формируется интенсивный стойкий очаг возбуждения – так называемая доминанта. Ее появление запускает своеобразную цепную реакцию: возбуждается также одна из важнейших структур промежуточного мозга – гипоталамус, который в свою очередь активизирует тесно связанную с ним ведущую железу внутренней секреции – гипофиз. Гипофиз выбрасывает в кровь порцию специального гормона (АКТГ – адренокортикотропный гормон), под влиянием которого надпочечники выделяют адреналин и другие физиологически активные вещества (гормоны стресса), которые и дают, в конечном счете, хорошо всем знакомую картину стрессового состояния: усиливается сердцебиение, учащается дыхание, повышается кровяное давление и т.д.

Биохимические сдвиги при стрессе являются сформированной в процессе длительной эволюции оборонительной реакцией организма на внешнюю угрозу. Ее физиологический смысл – мгновенная мобилизация всех сил организма, необходимых для борьбы с врагом или бегства от него. Но современный человек, в отличие от первобытного, не так уж часто решает свои проблемы с помощью физической силы или быстрого бега. Вот и циркулируют по нашей крови не нашедшие применения гормоны, которые будоражат организм и не дают успокоиться нервной системе. Будь они тут же потрачены на какой-либо вид физической активности, стресс не имел бы разрушительных последствий. Но таких возможностей у ведущего современный образ жизни человека немного. Поэтому и попадает его организм в своеобразную стрессовую ловушку: аварийный выброс гормонов стресса в кровь истощает их запас в коре надпочечников, которая тут же начинает их усиленно восстанавливать. Оттого даже при относительно слабом повторном эмоциональном возбуждении организм рефлекторно реагирует повышенным выделением гормонов. Такова биохимическая природа стресса, которая «стоит за кулисами» нервозного, неадекватного поведения человека.

Любое событие, факт или сообщение может вызвать стресс, т.е. стать стрессором. Стрессорами могут быть самые разнообразные факторы: микробы и вирусы, различные яды, высокая или низкая температура окружающей среды, травма и т.д. Но оказывается, что такими же стрессорами могут быть и любые эмоциогенные факторы, т.е. факторы, влияющие на эмоциональную сферу человека. Это все, что может нас взволновать, несчастье, грубое слово, незаслуженная обида, внезапное препятствие нашим действиям или стремлениям. При этом, выступит та или иная ситуация причиной стресса или нет, зависит не только от самой ситуации, но и от личности, ее опыта, ожиданий, уверенности в себе и т.д. Особенно большое значение имеет, конечно, оценка угрозы, ожидание опасных последствий, которую содержит в себе ситуация.

Значит, само возникновение и переживание стресса зависит не столько от объективных, сколько от субъективных факторов, от особенностей самого человека: оценки им ситуации, сопоставления своих сил и способностей с тем, что от него требуется, и т.д.

Снижая эффективность и благополучие человека, чрезмерный стресс дорого обходится организациям. Многие проблемы сотрудников, которые отражаются как на их заработке и результатах работы, так и на здоровье и благополучии сотрудников, коренятся в психологическом стрессе. Стресс прямо и косвенно увеличивает затраты на достижение целей организаций и снижает качество жизни для большого числа трудящихся.

Стресс может быть вызван факторами, связанными с работой и деятельностью организации или событиями личной жизни человека.

Рассмотрим те факторы, действующие внутри организации, которые вызывают стресс:

1. Перегрузка или слишком малая рабочая нагрузка, т.е. задание, которое следует завершить за конкретный период времени.

Работнику просто поручили непомерное количество заданий или необоснованный уровень выпуска продукции на данный период времени. В этом случае обычно возникает беспокойство, фрустрация (чувство крушения), а также чувство безнадежности и материальных потерь. Однако недогрузка может вызвать точно такие же чувства. Работник, не получающий работы, соответствующей его возможностям, обычно чувствует беспокойство относительно своей ценности и положения в социальной структуре организации и ощущает себя явно невознагражденным.

1. Конфликт ролей.

Конфликт ролей возникает тогда, когда к работнику предъявляют противоречивые требования. Например, продавец может получить задание немедленно реагировать на просьбы клиентов, но, когда его видят разговаривающим с клиентом, то говорят, чтобы он не забывал заполнять полки товаром.

Конфликт ролей может также произойти в результате нарушения принципа единоначалия. Два руководителя могут дать работнику противоречивые указания. Например, директор завода может потребовать от начальника цеха максимально увеличить выпуск продукции, в то время как начальник отдела технического контроля требует соблюдения стандартов качества.

Конфликт ролей может также возникнуть в результате различий между нормами неформальной группы и требованиями формальной организации. В этой ситуации индивидуум может почувствовать напряжение и беспокойство, потому что хочет быть принятым группой, с одной стороны, и соблюдать требования руководства – с другой.

1. Неопределенность ролей.

Неопределенность ролей возникает тогда, когда работник не уверен в том, что от него ожидают. В отличие от конфликта ролей, здесь требования не будут противоречивыми, но и уклончивы и неопределенны. Люди должны иметь правильное представление об ожиданиях руководства – что они должны делать, как они должны делать и как их после этого будут оценивать.

1. Неинтересная работа.

Некоторые исследования показывают, что индивидуумы, имеющие более интересную работу, проявляют меньше беспокойства и менее подвержены физическим недомоганиям, чем занимающиеся неинтересной работой. Однако взгляды на понятие «интересная» работа у людей различается: то, что кажется интересным или скучным для одного, совсем не обязательно будет интересно другим.

1. Существуют также и другие факторы.

Стресс может возникнуть в результате плохих физических условий, например, отклонений в температуре помещения, плохого освещения или чрезмерного шума. Неправильные соотношения между полномочиями и ответственностью, плохие каналы обмена информацией в организации и необоснованные требования сотрудников друг к другу тоже могут вызвать стресс.

Идеальным будет такое положение, когда производительность находится на возможно более высоком уровне, а стресс – на возможно более низком. Чтобы достичь этого, руководители и другие сотрудники организации должны научиться справляться со стрессом в самих себе.

Если мы обратим внимание на жизненные ситуации и события, способные вызвать стресс, то увидим, что некоторые из них являются положительными и благоприятно влияют на нашу жизнь (свадьба, личный успех, рождение ребенка, успешная сдача экзаменов). Кроме того, в течение жизни мы испытываем и другие положительные ощущения: к примеру, радость (окончание школы, института, встреча с друзьями и родными, победа любимой команды), любовь, творческий подъем (вдохновение), достижение выдающегося спортивного результата и т.п. Однако стрессовое напряжение способны вызвать как положительные, так и отрицательные ситуации.

**2. Практическая часть**

**2.1 Анализ деятельности ОАО «Морозовсксельмаш»**

Открытое акционерное общество «Морозовсксельмаш» является юридическим лицом, действует на основании Устава и Законодательства Российской Федерации.

Устав предприятия разработан в соответствии с Гражданским Кодексом Российской Федерации и Федеральным законом «Об акционерных обществах».

Целью функционирования предприятия является извлечение прибыли.

Основными видами деятельности ОАО «Морозовсксельмаш» являются:

1. производство и сбыт:

* зерноуборочной и кормоуборочной техники, запасные части к ней;
* товаров народного потребления (тележек ручных, автомобильных прицепов и др.);
* хлебобулочных изделий;
* кирпича;
* нестандартизированного оборудования;
* специнструмента и оснастки;
* создание научно-технической продукции;

1. разработка, изготовление и испытание новых видов продукции;
2. коммерческая, посредническая, внешнеэкономическая и торгово-закупочная деятельность;
3. оказание услуг населению: окраска автомобилей, производство замеров выбросов в атмосферу загрязняющих веществ от передвижных источников.

Предприятие имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, и несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом.

Общество имеет расчетный счет в банке, круглую печать, фирменное наименование: Открытое акционерное общество «Морозовсксельмаш».

Устав общества утвержден общим собранием акционеров общества.

Уставный капитал равен 478 тыс. рублей. Составляется из номинальной стоимости акций, приобретенных акционерами. Все акции являются именными, номинальная стоимость каждой равна десяти рублям.

Уставный капитал общества решением общего собрания акционеров, может быть уменьшен или увеличен путем уменьшения или увеличения номинальной стоимости акций.

Акционеры – владельцы обыкновенных акций, могут в соответствии с федеральным законом «Об акционерных обществах» участвовать в общем собрании акционеров с правом голоса по всем вопросам его компетенции, а также имеют право на получение дивидендов.

Органами управления общества являются:

1. общее собрание акционеров;
2. совет директоров;
3. единоличный исполнительный орган (генеральный директор).

Ревизионная комиссия осуществляет контроль за финансово – хозяйственной деятельностью предприятия. Совет директоров, генеральный директор и ревизионная комиссия избираются общим собранием акционеров.

Высшим органом управления общества является общее собрание акционеров, в компетенцию которых входит решение вопросов, касающихся изменения устава, уставного капитала, реорганизации общества, назначение исполняющего органа, органов контроля за деятельностью предприятия и т.д.

Совет директоров общества осуществляет общее руководство деятельностью предприятия.

Главным исполнительным органом предприятия является генеральный директор, представляющий интересы общества. Он совершает сделки от имени общества, утверждает штаты, дает указания работникам предприятия для обязательного исполнения, заключает трудовые договора, применяет различные меры поощрения или взыскания для подчиненных.

Производственная структура предприятия

Производственная структура предприятия – форма организации производственного процесса, а именно – состав и размещение производственных подразделений и характер производственных связей между ними.

Основной структурной производственной единицей предприятия является цех – административно обособленное подразделение, выполняющее определенную часть общего производственного процесса.

На ОАО «Морозовсксельмаш» цехи подразделяются на четыре группы: основные, вспомогательные, побочные и подсобные. В основных цехах выполняются операции по изготовлению продукции, предназначенной для реализации: заготовительные, обрабатывающие и сборочные.

Вспомогательные или обслуживающие цехи: инструментальный, ремонтный, энергетический, транспортный.

Особую роль в производственной структуре ОАО «Морозовсксельмаш» играют конструкторские и технологические подразделения. В них разрабатываются новые изделия, технологические процессы для получения этих изделий, проводятся экспериментальные и опытно-конструкторские работы. Ведь разработка новых перспективных изделий и быстрое освоение их производства – задача не меньшей важности и сложности, чем поддержание высокого уровня качества «текущего» производства.

Структура управления персоналом определяется характером и размерами предприятия, насчитывающая около 60 человек. Служба по управлению персоналом состоит из отдела по управлению персоналом, и отдела труда и заработной платы. Основные функции отдела по управлению персоналом (отдела кадров) входят: обеспечение предприятия кадрами, кадровое делопроизводство, анализ текучести кадров и дисциплины труда, подготовка приказов по персоналу.

Отдел труда и заработной платы разрабатывает штатное расписание, обеспечивает систему оплаты труда, формирует коллективный договор, осуществляет контроль за соблюдением Трудового кодекса РФ в части нормирования и оплаты труда, составляет статистическую отчетность по трудовым показателям.

Возглавляет работу отдела кадров директор по управлению персоналом, имеющий высшее специальное образование и стаж работы по организации управления кадрами на инженерно-технических и руководящих должностях.

**2.2 Анализ морально-психологического климата в отделе кадров ОАО «Морозовсксельмаш»**

Основа успеха любой коллективной деятельности – это отношение сотрудничества и взаимопомощи в противовес конфликту и конфронтации.

В психологии группы выделяют морально-психологический климат-разновидность группового психического состояния, характеризующегося степенью удовлетворенности членов группы соблюдением в ней моральных норм, уровнем нравственности и культуры.

На взаимоотношение и поведение людей в трудовом коллективе отдела кадров, влияют три комплекса взаимосвязанных факторов:

1. предписанные и привычные для данного производства шаблоны делового поведения;
2. эмоции и чувства, возникающие в межличностных контактах;
3. знания людей об условиях производства и самих себе.

Эти факторы составляют основу в формировании производственной установки работников ОАО «Морозовсксельмаш», в частности отдела кадров – ее поведенческого, эмоционального и когнитивного компонентов. На уровне неформальной структуры главенствующую роль приобретают факторы, связанные с психическим состоянием участников, динамикой и уровнем их работоспособности, субъективным чувством усталости или творческого подъема.

Рабочая группа отдела кадров ОАО «Морозовсксельмаш» состоит из 6 человек: директор по управлению персоналом, заместителя директора по управлению персоналом, специалиста по управлению персоналом, инженера по подготовке кадров, делопроизводителя, юриста по вопросам управления персоналом. Каждый работник проработал на предприятии не менее 2-х лет на данных должностях в отделе кадров. За время совместной работы в коллективе уже сложились межличностные отношения, культура поведения и т.д.

Для изучения и анализа морально-психологического климата отдела кадров, мной использовались следующие методы сбора информации: наблюдение, индивидуальный опрос в виде интервью каждого работника, директора отдела кадров, тестирование.

Одним из факторов, влияющих на морально-психологический климат отдела кадров, является психологическая совместимость людей. Психологическую совместимость можно определить как взаимное приятие партнеров по совместной деятельности, которое основывается на оптимальном сочетании их индивидуально-психологических характеристик. К числу факторов, обуславливающих совместимость персонала отдела кадров, относят высокую степень однородности группы по таким признакам как пол, возраст, образование, уровень квалификации. Отдел кадров ОАО «Морозовсксельмаш» составляют женщины в возрасте (от 35 до 45 лет), имеющие высшее профессиональное образование. Наибольшее значение для анализа представляет общность ценностных ориентаций каждого работника отдела, которая, в значительной мере определяется ими независимо друг от друга при самостоятельном выборе места работы, учебы и т.д. Поэтому особое значение для обеспечения психологической совместимости приобретает учет стилевых характеристик, в частности особенности их коммуникативного поведения. Оценивалось это качество с помощью специальной психодиагностической методики.

Таблица 1. Методика оценки уровня коммуникабельности

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вопросы | Набранный балл | | | | | |
| Участник 1 | Участник 2 | Участник 3 | Участник 4 | Участник 5 | Участник 6 |
| 1. Вам предстоит ординарная деловая встреча. Выбивает ли вас ее ожидание из колеи? | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| 1. Не откладываете ли вы визит к врачу до тех пор, пока станет уже невмоготу? | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| 1. Вызывает ли у вас смятение или неудовольствие поручение выступить с докладом, сообщением, информацией на каком-либо совещании, собрании или тому подобном мероприятии? | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 1. Вам предлагают выехать в командировку в город, где вы никогда не бывали. Приложите ли вы максимум усилий, чтобы избежать этой командировки? | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 |
| 1. Любите ли вы делиться своими переживаниями с кем бы то ни было? | 1 | 0 | 2 | 1 | 0 | 0 |
| 1. Раздражаетесь ли вы, если незнакомый человек на улице обратится к вам с просьбой показать дорогу, назвать время, ответить на какой-либо вопрос? | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 1. Верите ли вы, что существует проблема «отцов и детей» и, что людям разных поколений трудно понимать друг друга? | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 |
| 1. Постесняетесь ли вы напомнить знакомому, что он забыл вернуть вам деньги, которые занял несколько месяцев назад? | 1 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 |
| 1. В ресторане или столовой вам подали явно недоброкачественное блюдо. Промолчите ли вы, лишь рассержено отодвинув тарелку? | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 1. Оказавшись один на один с незнакомым человеком, вы не вступите с ним в беседу и будете тяготиться, если первым заговорит он. Так ли это? | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 1. Вас приводит в ужас любая длинная очередь, где бы она ни была (в магазине, библиотеке, кассе). Предпочитаете ли вы отказаться от своего намерения, нежели стать в хвост и томиться в ожидании? | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 |
| 1. Боитесь ли вы участвовать в какой-либо комиссии по рассмотрению конфликтных ситуаций? | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| 1. У вас есть собственные, сугубо индивидуальные критерии оценки произведений литературы, искусства, культуры и никаких «чужих» мнений на этот счет вы не принимаете. Это так? | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 1. Услыхав где-либо в кулуарах высказывание явно ошибочней точки зрения по хорошо известному вам вопросу, предпочитаете ли вы промолчать и не вступать в спор? | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 |
| 1. Вызывает ли у вас досаду чья-либо просьба помочь разобраться в том или ином служебном вопросе или учебной теме? | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 |
| 1. Охотнее ли вы излагаете свою точку зрения (мнение, оценку) в письменном виде, чем в устной форме? | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| Итог | 9 | 10 | 13 | 7 | 9 | 10 |

За ответы «да» начисляется 2 балла, «иногда» – 1 балл, «нет» – 0 баллов.

В опросе участвовали все члены коллектива отдела кадров, включая директора по управлению персоналом. В таблице указаны под номерами: участник №1 – заместитель директора по управлению персоналом, участник №2 – специалист по управлению персоналом, участник №3 – инженер по подготовке кадров, участник №4 – делопроизводитель, участник №5 – юрист по вопросам управления персоналом, участник №6 – директор по управлению персоналом.

В результате опроса каждого работника, средний балл группы 9 баллов, это говорит о том, что коллектив характеризуется нормальной степенью коммуникабельности, общительности, терпеливостью к другим, готовностью к сотрудничеству.

Далее каждому работнику предлагалось самостоятельно при помощи теста определить психологический климат группы, путем оценки выраженности того или иного показателя.

Таблица 2. Определение психологического климата группы

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Положительные особенности | +3 | +2 | +1 | 0 | -1 | -2 | -3 | Отрицательные особенности |
| 1. Преобладает бодрое и жизнерадостное настроение |  | x |  |  |  |  |  | 1. Преобладает подавленное настроение, тон пессимистический |
| 1. В отношениях внутри коллектива взаимное расположение и понимание |  |  | x |  |  |  |  | 1. Конфликтуют между собой |
| 1. Членам коллектива нравится быть вместе, участвовать в совместных делах, вместе проводить свободное время |  |  | x |  |  |  |  | 1. Члены коллектива проявляют без – различие к боле тесному общению, выражают отрицательное отношение к совместной деятельности |
| 1. Успехи или неудачи отдельных членов коллектива вызывают сопереживание, участие всех членов коллектива |  | x |  |  |  |  |  | 1. Равнодушны к успехам других, иногда вызывают зависть и злорадство |
| 1. Преобладают поддержка и одобрение, упреки и критика высказываются с добрыми побуждениями |  | x |  |  |  |  |  | 1. Критические замечания носят характер явных и скрытых выпадов |
| 1. Члены коллектива с уважением относятся к мнению друг друга |  |  | x |  |  |  |  | 1. В коллективе каждый считает свое мнение главным и нетерпим к мнениям товарищей |
| 1. В трудные для коллектива минуты происходит эмоциональное соединение |  |  | x |  |  |  |  | 1. В трудных случаях коллектив «раскисает», появляется растерянность, возникают ссоры, взаимные обвинения |
| 1. Коллектив участливо и доброжелательно относится к новым членам, старается помочь им освоиться |  | x |  |  |  |  |  | 1. Новички чувствуют себя лишними, чужими, к ним редко проявляется враждебность |
| 1. Коллектив активен, полон энергии |  |  | x |  |  |  |  | 1. Коллектив пассивен, инертен |
| 1. Коллектив быстро откликается если нужно сделать полезное дело |  |  | x |  |  |  |  | 1. Коллектив невозможно поднять на совместное дело, каждый думает только о собственных интересах |
| 1. Существует справедливое отношение ко всем членам, поддерживают слабых, вступают в их защиту |  |  | x |  |  |  |  | 1. Коллектив презрительно относится к слабым, высмеивают их |
| 1. У членов коллектива появляется чувство гордости за свой коллектив, если его отмечают руководители |  | x |  |  |  |  |  | 1. К похвалам и поощрениям здесь относятся равнодушно |

Проанализировав ответы каждого, сделала вывод о том, что почти все члены группы едины в своем мнении о сложившемся психологическом климате. Поэтому в таблице указаны средне групповые ответы. Яркой выраженности отрицательных или положительных показателей нет, преобладает золотая середина, но больше положительных оценок по взаимной симпатии, доброжелательности во взаимоотношениях, понимании, сопереживании чужим неудачам, поддержке, уважительности к мнению друг друга, доброжелательности к новым членам. Активным и энергичным коллектив назвать нельзя: преобладает вялое настроение, пассивность, пессимистичность. Высокая оценка показателя по положительному реагированию на похвалы коллектива со стороны руководства, у всех возникает по этому поводу большая гордость за коллектив. В обратном случае к похвалам и поощрениям коллектива отнеслись бы равнодушно.

В любой организации важен тот психологический климат, который формируется в первую очередь руководителем. От особенностей его взаимодействия с подчиненными зависят результаты работы предприятия, а устойчивые хорошие результаты и создают психологический климат. В результате получаются взаимосвязанные процессы: руководство – эффективность – психологический климат. Директор по управлению персоналом, которому непосредственно подчиняется отдел кадров, требует от подчиненных высокоорганизованной работы, ее интересует выполнение служебных обязанностей, а не отношение людей друг к другу. В отношении с подчиненными часто проявляет равнодушие, в критических ситуациях, как правило, переходит на более жесткие методы руководства, она требовательна, но одновременно справедлива, умеет поддерживать дисциплину и порядок. Из полученных ответов можно сделать вывод об авторитарно-демократическом стиле руководства. Именно такой руководитель необходим для мобилизации сил отдела на выполнение порученных работ.

В целом можно сделать вывод, о том, что морально – психологический климат в отделе кадров ОАО «Морозовсксельмаш» характеризуется удовлетворенностью членов группы соблюдением в ней моральных норм, уровнем нравственности и культуры, но нельзя определить коллектив высоким уровнем социально-психологического развития, сплоченность группы оставляет желать лучшего, психологическая благоприятность и удовлетворенность нуждаются в улучшении.

* 1. **Влияние конфликтов на эффективность функционирования ОАО «Морозовсксельмаш»**

Предприятие в своем штате имеет около 200 человек, занимающихся непосредственно производством сельскохозяйственной техники – что является основной деятельностью для предприятия. Возникновение конфликтов в производственных цехах, прежде всего, влияет на работу предприятия, т. к. коллективы цехов выполняют основную производительную работу.

Следует отметить, что конфликт может быть функциональным и вести к повышению эффективности организации, или он может быть дисфункциональным, и приводить к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации.

Таблица 3. Влияние конфликтных ситуаций на предприятии на результативность его деятельности

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Влияние конфликтов на организацию | Количество | Процент |
| Существенно отрицательное влияние | 6 | 11,1% |
| Существенного влияния не оказывают | 29 | 53,7% |
| Оказывают положительное влияние, так как провоцируют изменения | 14 | 25,9% |
| Затруднились ответить | 7 | 13,0% |

Из опроса 56-ти руководителей разных отделов и цехов было отмечено, что:

1. Для значительного числа (11,1%) руководителей конфликты создают существенные трудности.

2. Хотя для большей части цехов (53,7%) конфликты не создают проблем, правильное управление конфликтами может способствовать выявлению новых возможностей развития организации.

3. Руководители многих отделов и цехов (25,9%), понимают конструктивную роль конфликта, и за счет грамотного управления конфликтом могут повысить эффективность этой работы.

К негативным влияниям конфликта на предприятии, непосредственно влияющим на эффективность функционирования предприятия следует отнести:

* ослабление организованности и единства коллективов;
* проявление недобросовестного отношения к делу и стремление к выгоде для себя за счет других;
* потворство своеволию, эгоизму, анархии;
* несогласованность в действиях работников, занятых совместным делом;
* ослабление взаимной заинтересованности в общем успехе.

Предприятие теряет время на разрешение конфликтов, выяснения причин, в результате уменьшается производительность работников, ухудшается морально-психологический климат, усложняются процессы партнерского сотрудничества, падает престиж предприятия. Все это ведет к нарастанию неудовлетворенности трудом, действиями администрации, и как следствие результат выражается на всем предприятии – уменьшение прибыли, партнеры не охотно покупают у предприятия продукцию, тратятся силы на поиск новых путей сбыта техники, что ведет к простаиванию производства и в итоге сокращению количества персонала.

Для предприятия характерна большая текучесть рабочих по основному и вспомогательному производству, из-за неудовлетворенности процессом производства, сложностью работы. Так в лакокрасочном цехе работники не задерживаются более 2-х месяцев. Токсичность покрывающих веществ отражается на здоровье работников, и безразличное отношение руководства приводит к возникновению конфликтов между администрацией и работниками. Руководство не желает тратить лишние средства на приобретение защитных средств от токсических паров красящих веществ, выдачу работникам молока. При этом рабочий день не сокращается, и желающие получить заработную плату в полном объеме вынуждены находиться на рабочем месте все восемь часов пять раз в неделю. В этот цех предприятие берет работников не на постоянной основе.

Жалобы работников на условия производства всего предприятия, выявляют для руководства недостатки предприятия, в этом можно увидеть положительные стороны конфликта:

* выявление нерешенных проблем и стимулирование работы;
* обнаружение недостатков в условиях и охране труда.

При эффективном разрешении конфликтов, использовании открывшихся возможностей модернизации, можно говорить о позитивном влиянии конфликта на эффективность функционирования предприятия. Конфликт имеет свойство сплачивать людей, имеющих одинаковые позиции, что придает взаимодействию сотрудников большей динамичности, усилении согласованности групп, функционального и социального партнерства, что также в конечном итоге выражается в изменении производительности, улучшении морально-психологического климата, повышении доверия к предприятию в целом, это способствует удержанию высококвалифицированных специалистов на рабочих местах.

* 1. **Роль менеджера по персоналу ОАО «Морозовсксельмаш» в решении конфликтных ситуаций в коллективе**

Конфликты на рабочем месте, особенно нерешенные и затянувшиеся, угрожают не только экономике предприятия, но, что немаловажно, и здоровью, а то и жизни сотрудников. Менеджером по персоналу на ОАО «Морозовсксельмаш» является директор по управлению персоналом. В конфликтных ситуациях, возникающих в процессе функционирования предприятия, директор выступает в качестве медиатора, третьей стороны в процессе поиска решения проблемы.

И практически во всех конфликтных ситуациях директор по управлению персоналом выбирает роль третейского судьи, но имеющего всего несколько вариантов решения проблемы, в зависимости от ее важности для предприятия:

* подавление конфликта путем запугивания, наложения взысканий за разрядку обстановки в коллективе и препятствию производственной деятельности, увольнение с работы, если эта проблема не является столь значимой для предприятия;
* нахождения компромисса в случаях, если эта проблема затрагивает непосредственно предприятие, является жизненно важной для персонала организации.

Во всех остальных случаях, если причиной конфликта являются личная неприязнь сторон, поведенческие причины, причины отношений, информационные причины, то в этих случаях конфликт не выходит за рамки этого коллектива и его руководителя.

Директор по управлению персоналом не берет на себя лишних обязанностей по разрешению конфликтов на предприятии, в связи с загруженностью возложенных на него обязательств и большим количеством управляемого персонала. Роль третьего лица для него является неприемлемой так, как в этом случае проблема должна решаться с позитивным результатом для всех оппонентов. В случае выигрышного результата только для одной стороны, сразу же возникают недовольства другой, презрение и личная ненависть.

У каждого цеха на предприятии имеется свой начальник, который выражает интересы всего коллектива, являясь посредником между руководством и подчиненными.

В итоге можно сделать вывод о том, что директор по управлению персоналом не участвует в разрешении конфликтов на предприятии. И работники, желая не потерять свое рабочее место, стараются вообще не конфликтовать, так как на их претензии мало кто отреагирует, а если и отреагирует, то только приказом на увольнение или лишением части заработной платы. Ведь как только, считает директор по управлению персоналом, удовлетворишь жалобу одного, сразу же поднимается ряд претензий от других, чьи проблемы они сразу не в состоянии решить.

**3. Организационно-экономическая часть**

**3.1 Мероприятия, способствующие устранению конфликтов в коллективе и улучшению морально – психологического климата, а также мероприятия, предотвращающие появление конфликтов и стрессов**

Современный менеджмент нацелен на максимальное использование производственного персонала. Главным богатством любой фирмы признаются люди, уровень и качество их жизни оценивается как главный показатель ее прогресса.

Хотелось бы еще раз подчеркнуть, что конфликтв организации – это открытая форма существования противоречий интересов, возникающих в процессе взаимодействия людей при решении вопросов производственного и личного порядка. В конфликтных ситуациях, как правило, переплетаются социально-экономические, нравственные и другие отношения людей.

Управление конфликтом предполагает не только регулирование уже возникшего противостояния, но и создание условий для его предупреждения. Причем наибольшую значимость из двух указанных задач управления имеет профилактика. Именно хорошо поставленная работа по предупреждению конфликтов обеспечивает сокращение их числа и исключение возможности возникновения деструктивных конфликтных ситуаций.

Вся деятельность по предупреждению конфликтов представляет собой одно из конкретных выражений человеческой способности обобщать имеющиеся теоретические и эмпирические данные и на этой основе предсказывать, прогнозировать будущее, распространяя, таким образом, область познанного на еще непознанное. Эта человеческая способность имеет особое значение в управленческой деятельности. Справедливо говорят, что руководить – значит предвидеть. Этими способностями должен обладать руководитель коллектива.

Конфликт практически всегда виден, так как проявляется внешне: высокий уровень напряженности в коллективе; снижение работоспособности и как следствие – ухудшение производственных и финансовых показателей, взаимоотношений с поставщиками, покупателями и др.

В виду того, что на предприятии «Морозовсксельмаш» существует много коллективов, как производственных, так и управленческих, разрешение конфликтов почти не выходит за рамки одного коллектива. Предупреждение, разрешение конфликтов является прерогативой руководителя коллектива, начальника цеха, отдела и т.д. Предприятию следует проводить работу с каждым руководителем, а главное с директором по управлению персоналом.

Директор по управлению персоналом, а также каждый руководители коллективов на ОАО «Морозовсксельмаш» для успешного регулирования конфликтов должны обладать:

1) не только знанием общих принципов управления социальными организациями, формулируемых современной теорией менеджмента, но и умением использовать их для анализа конфликтных ситуаций;

2) уровнем общетеоретических знаний о сущности конфликта, его причинах, видах и этапах развития, которые формулируются конфликтологией;

3) глубиной анализа на этой общей теоретической основе конкретной предконфликтной ситуации, которая в каждом отдельном случае оказывается уникальной и требующей особого комплекса методов и средств по ее улаживанию;

4) степенью соответствия избранных методов корректировки сложившейся опасной ситуации ее конкретному содержанию.

Поддержание и укрепление сотрудничества, отношений взаимовыручки является центральной задачей ОАО «Морозовсксельмаш» всей тактики предотвращения и разрешения конфликта. Ее решение носит комплексный характер, и включает в себя методы социально-психологического, организационно – управленческого и морально-этического характера.

Важнейшие из социально-психологических методов, ориентированны на корректировку мыслей, чувств и настроений работников предприятия:

1. Метод согласия предполагает проведение мероприятий, нацеленных на вовлечение потенциальных конфликтантов в общее дело, в ходе осуществления которого у возможных противников появляется более или менее широкое поле общих интересов, они лучше узнают друг друга, привыкают сотрудничать, совместно разрешать возникающие проблемы.

2. Метод доброжелательности, развития способности к сопереживанию и сочувствию другим людям, к пониманию их внутренних состояний, готовности оказать практическое содействие партнеру.

3. Метод сохранения репутации партнера, уважения к его достоинству. Этот метод используется не только в целях предупреждения конфликта, но и при любых формах межличностного общения.

4. Еще одним действенным инструментом профилактики конфликта является метод взаимного дополнения. Учет и умелое использование не только способностей, но и недостатков людей, которые тесно связаны друг с другом, помогают укрепить взаимное доверие и уважение людей, их сотрудничество, а следовательно, помогают избежать конфликтов.

5. Метод недопущения дискриминации людей требует исключения подчеркивания превосходства одного партнера над другим, а еще лучше – и каких бы то ни было различий между ними. Поэтому в интересах наращивания антиконфликтного потенциала предприятию целесообразно делить заслуги и награды на всех, даже если они в значительной части принадлежат кому-то одному.

6. И, наконец, последний из психологических способов предупреждения конфликтов. Этот метод условно может быть назван методом психологического поглаживания. Он предполагает, что настроения людей, их чувства поддаются регулированию, нуждаются в определенной поддержке. Для этого предприятию предлагается проводить совместного отдыха коллективов. Эти и подобные им мероприятия снимают психологическое напряжение, способствуют эмоциональной разрядке, вызывают позитивные чувства взаимной симпатии, и таким образом, создают нравственно-психологическую атмосферу в организации, затрудняющую возникновение конфликтов.

Обобщая сказанное, следует подчеркнуть, что предотвращению конфликта способствует все, что обеспечивает сохранение нормальных деловых отношений, укрепляет взаимное уважение и доверие.

Организационно-управленческая рекомендация, которая сводится к предложению работников отдела кадров ОАО «Морозовсксельмаш» разработать для каждого сотрудника твердые правила деятельности и тем самым максимально сузить то поле, на котором возможны «игры без правил», попросту говоря, неразбериха.

Предприятию в целом необходимо реализовывать ряд последовательных мероприятий, выполняя которые можно добиться на организационно-управленческом уровне прочное сотрудничество, сплоченность в трудовых коллективах, их высокий антиконфликтный потенциал:

1. Прежде всего, предприятие должно ставить цели на долговременный период 10 – 15 лет, которые должны быть направлены на производство, обучение и развитие работников, постоянное повышение качества продукции и услуг. От которого во многом зависят стабильность организации, ее возможность противостоять конфликтам

2. Старая мудрость: «если вы проигрываете тигру в перетягивании каната, отдайте ему веревку, пока он не добрался до ваших рук. Вы всегда сможете достать новую веревку».

Необходимо делать ставку не на послушного работника, который больше всего страшится совершить ошибку, а на людей, способных на обдуманный риск, не взирая на возрастающую при этом возможность ошибок.

3. Признание новых идей в качестве главной ценности любого дела – создавать климат поощрения инноваций. Внедрение нововведений создает условия творческого напряжения людей, значительно суживает возможность возникновения психологических стрессов негативного характера, с которыми сопряжены конфликтные ситуации.

4. Работникам отдела кадров необходимо ставить работу на подбор и воспитания эффективных сотрудников-профессионалов. Это предполагает такую постановку управленческой работы, при которой самые обычные люди обеспечивают необыкновенный результат. Руководитель ОАО «Морозовсксельмаш» должен заботиться о профессиональном росте, совершенствовании сотрудников, требуя от них постоянного осмысления и корректировки как поставленной цели, так и способов ее достижения.

Чтобы минимизировать уровень стрессов в коллективе, не снижая при этом производительности, руководитель должен прислушаться к следующим рекомендациям.

* Почаще задумываться над точностью оценки способностей и склонностей ваших работников.
* Не пренебрегайте «бюрократией», то есть четким определением функций, полномочий и пределов ответственности работников. Этим вы предотвратите массу мелких конфликтов и взаимных обид.
* Как можно чаще демонстрируйте свое доверие и поддержку подчиненным.
* Используйте стиль руководства, соответствующий конкретной производственной ситуации и особенностям состава сотрудников.
* При неудачах сотрудников оценивайте в первую очередь обстоятельства, в которых действовал человек, а не его личные качества.
* Не исключайте из арсенала средств общения с подчиненными компромиссы, уступки, извинения.
* Запретите себе использовать сарказм, иронию, юмор, направленные на подчиненного.
* Если возникла необходимость кого-то покритиковать, не упускайте из виду правил конструктивной и этичной критики.
* Периодически задумывайтесь о способах снятия уже накопленных подчиненными стрессов. Держите в поле зрения проблемы отдыха сотрудников, возможности их эмоциональной разрядки, развлечений и т.д.
* Выполнение руководителями этих несложных в принципе рекомендаций может весьма существенно повлиять на уровень стрессов в коллективе.

Перечисленные выше рекомендации по предотвращению стрессов в рабочих группах поневоле носят достаточно общий характер. Конкретная же стрессовая ситуация всегда уникальна, поскольку не в последнюю очередь определяется индивидуальностью подверженного стрессам человека (его темпераментом, характером, стилем поведения и пр.). Кроме того, наша восприимчивость к стрессам на работе в немалой степени зависит от общего жизненного фона, то есть от того, насколько успешно мы умеем выходить из стрессовых ситуаций, порождаемых обще-социальными, семейными, возрастными и прочими факторами. В сущности, профессиональные стрессы – это всего лишь один из многих видов одолевающих нас стрессов. Он, конечно, имеет свою специфику. Но физиологическая природа стрессов одна и та же. Поэтому человек, закаленный в преодолении разных жизненных барьеров и неприятностей, очевидно должен успешнее других справляться и с профессиональными стрессовыми ситуациями.

Таким образом, один из ключей к успеху в преодолении служебных стрессов заключен в общей жизненной стратегии индивида,опирающейся на избранные базовые ценности и учитывающей особенности его личности.

**Заключение**

В заключении хотелось бы еще раз обратить внимание на некоторые положения, представляющиеся главными для данной работы. Прежде всего, важно еще раз указать на, казалось бы, всем понятную даже банальную истину, что люди различаются между собой. Это положение становится главным аргументом в пользу отрицания возможности широкого использования психологических знаний и рекомендаций из-за уникальности, неповторимости людей. Но следует также отметить, что незнание сути разрешения и предотвращения конфликтов, ведет еще к более плачевным последствиям.

Руководство ОАО «Морозовсксельмаш», как было выяснено ведет жесткую политику с конфликтами, тем самым, настраивая работников против себя. Результатом является – снижение работоспособности, ухудшение морально-психологического состояния, и как следствие предприятие теряет в прибыли и своем престиже, привлекательности для инвесторов, потенциальных работников, покупателей.

Предприятию следует проводить работу с каждым руководителем, а главное с директором по управлению персоналом. Необходимо вводить новые тенденции в управление персоналом, обучать управленческому ремеслу всех руководителей больших и малых коллективов, настроить работу отдела кадров на качественное выполнение своих обязанностей. Сохранение нормальных деловых отношений, укрепляет взаимное уважение и доверие. Всего этого можно добиться грамотным составлением и ведением кадровой политики. Предприятию не обойтись без посторонней помощи по обучению, подготовке, диагностике, анализу персонала, которую могут выполнить агентства, специализирующиеся на решении таких вопросов. Ведь если руководство предприятия не предпримет мер, то на рынке останутся более приспособленные предприятия, а «Морозовсксельмаш» вынужден будет признать свое банкротство.

**Литература**

1. Андреева Г.М. Социальная психология. Учебник для высших учебных заведений. – М.: Аспект Пресс, 2007. – 34 с.
2. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. Учебник для ВУЗов. – М.: ЮНИТИ, 2006. 132с
3. Бойко В.В., Ковалев А.Г., Панферов В.Н., Социально-психологический климат коллектива и личность. – М.: Мысль, 1983. – 207 с.
4. Василюк Ф.Е., Психология переживания (анализ преодоления критических ситуаций).-М.: Изд-во Моск. ун-та, 2000.
5. Выханский О.С., Наумов А.И., Менеджмент. – М.: Гардарика, 2000.
6. Гришина Н.В., Закономерности возникновения межличностных производственных конфликтов. Автореферат канд. дисс. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
7. Гришина Н.В. Социально-психологические конфликты и совершенствование взаимоотношений в коллективе. // Социально-психологические проблемы производственного коллектива / Под ред. Шороховой Е.В. – М. Триада ЛТД, 1997.
8. Гришина Н.В. Общение в трудовом коллективе. – Лениздат, 1987.-171 с.
9. Данькова Т.М., Некоторые аспекты производственных конфликтов на промышленных предприятиях / Материалы IV Всесоюзного съезда психологов. – Тбилиси, 1978.
10. Донцов А.И., Психология коллектива. - М.: Изд-во Моск. ун-та, 2002.
11. Ершов А.А., Личность и коллектив: Межличностные конфликты в коллективе, их разрешение. – Л., КНОРУС 2003.
12. Ковалев А.Г., Коллектив и социально-психологические проблемы руководства. – М., 1999.
13. Кибанов А.Я Основы управления персоналом. Инфра-М, 2006, 59 с.
14. Крылова А.А. Прушинский Ю.В. Управление персоналом предприятия: Учеб. пособие. – М., 2002.
15. Литвин А.Н. Деловой этикет. – М., Ростов н/Д, 2003.
16. Машков В.Н. Практика психологического обеспечения руководства, управления, менеджмента. – Спб.: Речь, 2005. – 304 с.
17. Столяренко А. М, Амаглобели Н.Д. Психология менеджмента: учебное пособие для студентов вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 127 с.
18. Пошерстник Н.В. Кадры предприятия: практ. Пособие. – М.: Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 10 с.
19. Платонов Ю.П., Психология коллективной деятельности: Теоретико-методологический аспект. – М., ИНФРА 2006. -181 с.
20. Практическая психодиагностика. Методики и тесты. Учебное пособие. – Самара: Изд-во «БАХРАК-М», 2006.
21. Федорова Н.В. Минченкова О.Ю. Управление персоналом организации: учебное пособие. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: КНОРУС, 2007. – 324 с.