



Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Томский политехнический университет» (ТПУ)

Школа: Школа неразрушающего контроля и безопасности
Направление подготовки: 27.04.02 Управление качеством
Отделение: Отделение контроля и диагностики

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Тема работы
Современный подход к управлению конфликтными ситуациями в организациях УДК 005.32:331.109

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
1ГМ91	Яндуткин Артём Геннадьевич		31.05.2021

Руководитель ВКР

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Чичерина Н.В	к.п.н		11.05.2021

КОНСУЛЬТАНТЫ ПО РАЗДЕЛАМ:

По разделу «Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Гасанов М.А	Д-р э.н.		17.05.021

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Федорчук Ю.М	Д-р т. н.		17.05.021

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
27.04.02 Управление качеством в производственно- технологических системах	Плотникова И.В.	К.т.н.		31.05.021

Томск – 2021

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ООП

Код компетенции	Наименование компетенции
Универсальные компетенции	
УК(У)-1	способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий
УК(У)-2	способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла
УК(У)-3	способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели
УК(У)-4	способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном (-ых) языке (-ах), для академического и профессионального взаимодействия
УК(У)-5	способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия
УК(У)-6	способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки
Общепрофессиональные компетенции	
ОПК(У)-1	способностью формулировать цели и задачи исследования, выявлять приоритеты решения задач, выбирать и создавать критерии оценки
ОПК(У)-2	способностью к самостоятельному обучению новым методам исследования, к изменению научного и научно-производственного профиля своей профессиональной деятельности
ОПК(У)-4	способностью использовать на практике умения и навыки в организации исследовательских и проектных работ, в управлении коллективом
ОПК(У)-5	способностью к профессиональной эксплуатации современного оборудования и приборов (в соответствии с целями магистерской программы)
ОПК(У)-6	способностью применять современные методы исследования, оценивать и представлять результаты выполненной работы

Профессиональные компетенции	
ПК(У)-1	способностью проводить корректирующие и превентивные мероприятия, направленные на улучшение качества
ПК(У)-2	способностью прогнозировать динамику, тенденции развития объекта, процесса, задач, проблем, их систем, пользоваться для этого формализованными моделями, методами
ПК(У)-6	способностью осуществлять постановку задачи исследования, формирование плана его реализации
ПК(У)-7	способностью выбирать существующие или разрабатывать новые методы исследования
ПК(У)-8	способностью разрабатывать рекомендации по практическому использованию полученных результатов исследований.
Дополнительно сформированные профессиональные компетенции университета	
ДПК(У)-1	способностью определять экономическую эффективность научно-производственных работ
ДПК(У)-2	способностью разрабатывать учебные программы и методическое обеспечение дисциплин, а также применять современные методы и методики в процессе их преподавания.



Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Томский политехнический университет» (ТПУ)

Школа: Школа неразрушающего контроля и безопасности
Направление подготовки: 27.04.02 Управление качеством
Отделение: Отделение контроля и диагностики

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП
25.02.2021 Плотникова И.В.
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Магистерской диссертации

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
1ГМ91	Яндуткин Артём Геннадьевич

Тема работы:

Современный подход к управлению конфликтными ситуациями в организациях	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	51-55/с от 20.02.2020 г.

Срок сдачи студентом выполненной работы:	31.05.2021
--	------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе	Объектом исследования является товарищество с ограниченной ответственностью "Ыстык Су-НС" Предметом исследования является организационная структура управления предприятия
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	<ul style="list-style-type: none">• рассмотреть сущность конфликта в организации;• проанализировать типологию конфликтов и причины их возникновения;• проанализировать динамику конфликта;• изучить методы разрешения конфликтов в организации• рассмотреть возможные варианты профилактики конфликтов;
Перечень графического материала	Графический материал представлен на слайде в программе Microsoft Office Power Point

Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы	
Раздел	Консультант
Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение	Гасанов М.А
Социальная ответственность	Федорчук Ю.М
Иностранный язык	Коротченко Т.В.
Названия разделов, которые должны быть написаны на иностранном языке:	
Strategies for resolving conflict situations and ways to end them	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
---	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Чичерина Н.В	к. п.н		25.02.2021

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
1ГМ91	Яндуткин А.Г.		25.02.2021



Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Томский политехнический университет» (ТПУ)

Школа: Школа неразрушающего контроля и безопасности

Направление подготовки: 27.04.02 Управление качеством

Отделение: Отделение контроля и диагностики

Уровень образования: магистр

Период выполнения: 2020/2021 учебный год

Форма представления работы:

Магистерская диссертация

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН выполнения выпускной квалификационной работы

Срок сдачи студентом выполненной работы:

31.05.2021

Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
17.05.2021	Аналитический обзор источников литературы	20
20.05.2021	Проведение исследования и сбор данных	20
17.05.2021	Обработка полученных данных и разработка рекомендаций	30
15.05.2021	Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение	10
11.05.2021	Социальная ответственность	10
31.05.2021	Раздел, выполненный на иностранном языке	10
	Итого	100

СОСТАВИЛ:

Руководитель ВКР

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОКД, ИШНКБ	Чичерина Н.В.	К.П.Н.		25.02.2021

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель ООП

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
27.04.02 Управление качеством в производственно-технологических системах	Плотникова И.В.	К.Т.Н.		25.02.2021

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА

«ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ, РЕСУРСОЭФФЕКТИВНОСТЬ И РЕСУРСОСБЕРЕЖЕНИЕ»

Студенту:

Группа	ФИО
1ГМ91	Яндуткину Артёму Геннадьевичу

Школа	ИШНКБ	Отделение	
Уровень образования	Магистратура	Направление/специальность	27.04.02 Управление качеством

Исходные данные к разделу «Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение»:

1. Стоимость ресурсов научного исследования (НИ): материально-технических, энергетических, финансовых, информационных и человеческих	Работа с информацией, представленной в российских и иностранных научных публикациях, аналитических материалах, статических бюллетенях и изданиях, нормативно-правовых документах;
2. Нормы и нормативы расходования ресурсов	
3. Используемая система налогообложения, ставки налогов, отчислений, дисконтирования и кредитования	

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

1. Оценка коммерческого потенциала, перспективности и альтернатив проведения НИ с позиции ресурсоэффективности и ресурсосбережения	Проведение предпроектного анализа. Определение основных потребителей проекта. Выполнение SWOT-анализа проекта
2. Определение возможных альтернатив проведения научных исследований	Определение целей и ожиданий, требований проекта. Определение заинтересованных сторон и их ожиданий.
3. Планирование процесса управления НИ: структура и график проведения, бюджет, риски и организация закупок	Составление календарного плана проекта. Определение бюджета НИ
4. Определение ресурсной, финансовой, экономической эффективности	Проведение оценки экономической эффективности от внедрения проекта.

Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей):

1. Оценка конкурентоспособности технических решений
2. Матрица SWOT
3. График проведения и бюджет НИ
4. Расчёт денежного потока
5. Оценка ресурсной, финансовой и экономической эффективности НИ

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Гасанов М.А.	д-р экон. наук		25.02.2021

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
1ГМ91	Яндуткин А.Г.		25.02.2021

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА
«СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
1ГМ91	Яндуткин Артём Геннадьевич

ШКОЛА	ИШНКБ	Отделение школы (НОЦ)	
Уровень образования	Магистр	Направление/специальность	Управление качеством

Тема дипломной работы: «Современный подход к управлению конфликтными ситуациями в организациях»

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

1. Характеристика объекта исследования (вещество, материал, прибор, алгоритм, методика, рабочая зона) и области его применения

Поиск современных подходов к управлению конфликтных ситуаций в организациях.
Работы проводились в офисе ТОО "Ыстык Су-НС" г. Нур - Султан.

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

1. Производственная безопасность

1.1. Анализ выявленных вредных факторов

- Природа воздействия
- Действие на организм человека
- Нормы воздействия и нормативные документы (для вредных факторов)
- СИЗ коллективные и индивидуальные

1.2. Анализ выявленных опасных факторов :


- Термические источники опасности
- Электробезопасность
- Пожаробезопасности

- Вредные факторы:
- Недостаточная освещенность;
- Нарушения микроклимата, оптимальные и допустимые параметры;
- Шум, ПДУ, СКЗ, СИЗ;
- Повышенный уровень электромагнитного излучения, ПДУ, СКЗ, СИЗ;
- Опасные факторы:
- Электроопасность; класс электроопасности помещения, безопасные номиналы I, U, Rз аземления, СКЗ, СИЗ;
- Проведен расчет освещения рабочего места; представлен рисунок размещения светильников на потолке с размерами в системе СИ;
- Пожароопасность, категория пожароопасности помещения, марки огнетушителей, их назначение и ограничение применения; Приведена схема эвакуации..

<p>2. Экологическая безопасность:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Выбросы в окружающую среду • Решения по обеспечению экологической безопасности 	<p>Наличие промышленных отходов (бумага-черновики, вторцвет- и чермет, пластмасса, перегоревшие люминесцентные лампы, оргтехника, обрезки монтажных проводов, бракованная строительная продукция) и способы их утилизации;</p>
<p>3. Безопасность в чрезвычайных ситуациях:</p> <ul style="list-style-type: none"> • перечень возможных ЧС при разработке и эксплуатации проектируемого решения; • разработка превентивных мер по предупреждению ЧС; • разработка действий в результате возникшей ЧС и мер по ликвидации её последствий. 	<p>Рассмотрены 2 ситуации ЧС: 1) природная – сильные морозы зимой, (аварии на электро-, тепло-коммуникациях, водоканале, транспорте); 2) техногенная – несанкционированное проникновение посторонних на рабочее место (возможны проявления вандализма, диверсии, промышленного шпионажа), представлены мероприятия по обеспечению устойчивой работы производства в том и другом случае.</p>
<p>4. Перечень нормативно-технической документации.</p>	<p>– ГОСТы, СанПиНы, СНиПы</p>

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	26.02.21 г.
--	-------------

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор ТПУ	Федорчук Ю.М.	д.т.н.		25.02.2021

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
1ГМ91	Яндуткин А.Г.		25.02.2021

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа состоит из 151 страницы, 25 таблиц, 23 рисунков, 42 источников, 4 приложения.

Ключевые слова: конфликт, виды конфликтов, типология конфликтов, методы разрешения конфликтов, организационная среда.

Объектом исследования являются конфликтные ситуации в организации ТОО "Ыстык Су-НС"

Цель работы – анализ сущности организационного конфликта, причин его возникновения, динамики развития, для определения эффективных методов управления конфликтными ситуациями.

В процессе исследования проводились оценка социально-психологического климата в организации, анализ причин возникновения конфликтных ситуаций в организации,

В результате исследования приведены методы и рекомендации по эффективному управлению конфликтными ситуациями в организации.

Практическая значимость исследования – эффективное управление конфликтов позволяет минимизировать их возникновения и негативное влияние на эффективное осуществление своей деятельности.

В будущем планируется применение разработанных методов и рекомендаций по эффективному управлению конфликтными ситуациями в организации.

Определения, обозначения, нормативные ссылки

Определения:

Конфликт – спор или раздор, относится к потребностям, ценностям и интересам двух людей, которые приводят к фактическому или воображаемому проявлению оппозиции.

Конфликтоген – это любое слово или действие, могущие привести к возникновению конфликтной ситуации и перерастанию ее в конфликт.

Фрустрация – психическое состояние, возникающее в ситуации реальной или предполагаемой невозможности удовлетворения тех или иных потребностей

Эскалация – постепенное усиление, расширение, увеличение масштабов чего-либо.

Манифест – объявление человеком или организацией собственных принципов, намерений.

Континуум – среда, в которой исследуются процессы при различных внешних условиях.

HR-менеджер - это human resources management или управление человеческими ресурсами. Специалист работающий со знаниями, навыками, умениями сотрудников в организации.

Тимбилдинг – набор активных мероприятий, направленных на сплочение коллектива и формирование навыков решения общих задач в организации.

Коучинг – процесс, способствующий реализации развития сотрудника и, следовательно, повышению компетентности и совершенствованию профессиональных навыков обучающегося.

Оглавление

Введение.....	14
1.Общая теория конфликта в организации.....	17
1.1 Сущность и типология конфликтов в организации.....	17
1.2 Стадии и причины конфликтов в организации.....	24
1.3 Роль руководителя в управлении конфликтами в организации.....	29
1.4 Взаимосвязь организационной среды и конфликтов в организации.....	42
2 Исследование социального - психологического климата и уровня конфликтности в организации	49
2.1 Анализ организационной среды организации ТОО "Ыстык Су-НС"	49
2.2 Анализ психологического климата организации.....	59
2.3 Анализ причин и сущности конфликтных ситуаций в организации.....	64
2.4 Рекомендации по повышению работоспособности организации с минимальными конфликтами	70
3 Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережения	81
3.1 Предпроектный анализ	82
3.1.1 Потенциальные потребители результатов исследования	82
3.1.2 Анализ конкурентных технических решений.....	82
3.1.3 SWOT-анализ.....	84
3.1.4 Оценка готовности проекта к коммерциализации.....	87
3.1.5 Методы коммерциализации результатов научно-технического исследования	89
3.2 Инициация проекта	89
3.2.1 Цели и результаты проекта	89
3.2.2 Ограничения и допущения проекта	90
3.3 Планирование управления научно-техническим проектом	91
3.3.1 Иерархическая структура работ проекта.....	91
3.3.2 План проекта.....	92
3.3.3 Бюджет научно-технического исследования (НТИ)	95
3.3.4 Организационная структура проекта	99
3.3.5 План управления коммуникациями проекта.....	100
3.3.6 Реестр рисков проекта	101

3.4 Определение ресурсной, финансовой, бюджетной, социальной и экономической эффективности исследования	102
3.4.1 Оценка абсолютной эффективности исследования.....	102
4. Производственная безопасность	108
4.1 Анализ вредных и опасных факторов, которые могут возникнуть на рабочем месте	110
4.1.1 Недостаточная освещённость рабочей зоны.....	110
4.1.2 Отклонение параметров микроклимата в помещении	114
4.1.3 Шум	115
4.1.4 Повышенный уровень электромагнитных излучений	118
4.1.5 Поражение электрическим током.....	119
4.2 Экологическая безопасность.....	124
4.3 Безопасность в чрезвычайных ситуациях	126
4.4 Перечень нормативно-технической документации.....	127
Заключение	129
Список использованных источников	131
Приложение А	134
Приложение Б.....	147
Приложение В.....	148
Приложение Г	149

Введение

Для достижения общих организационных целей и удовлетворения личных потребностей необходимо создать хорошие и гармоничные отношения между сотрудниками, то есть они должны друг друга поддерживать, а их действия должны быть согласованными. Но под воздействием современных социальных трансформаций (политические, экономические, социокультурные, усложнение социальных структур и отношений, появление новых видов предпринимательской деятельности) изменился характер и вектор внутриорганизационных взаимодействий, и в таких условиях конфликт стал одной из важнейших характеристик организации, что не могло не найти отражения в научном познании. Это, несомненно, делает избранную тему чрезвычайно актуальной.

Организационный конфликт обусловлен наличием разногласий, связанных с потребностями, ценностями, ресурсами или интересами членов организации, которая находится в состоянии раздора между членами организации. В прошлом эти ситуации считались негативными во всех отношениях. В настоящее время организационный конфликт является частью нормального и почти неизбежного процесса, поскольку заинтересованные стороны несут огромное психосоциальное бремя.

Сложность феномена конфликта в том, что его последствия могут носить как деструктивный, так и конструктивный характер, поэтому сейчас во многих организациях к эффективному управлению конфликтами уделяется большое внимание, правильно выработанные механизмы, позволяют снизить негативное содержание конфликта, а с другой, - использовать способствующий социальным трансформациям его позитивный потенциал.

В организационном контексте управление конфликтами относится к использованию определенных вмешательств, то есть своевременное применение методов для предотвращения и разрешения конфликтных ситуаций.

Актуальность дипломной работы определяется явной потребностью в систематизации и совершенствовании технологий управления организационными конфликтами.

Целью выпускной квалификационной работы является анализ сущности организационного конфликта и разработка рекомендаций по совершенствованию методов управления конфликтными ситуациями.

Для достижения цели ставились следующие задачи:

- Рассмотреть сущность конфликта в организации и их классификации;
- Проанализировать типологию конфликтов и причины их возникновения;
- Проанализировать динамику конфликта;
- Изучить методы разрешения конфликтов в организации;
- Рассмотреть возможные варианты профилактики конфликтов;
- Предложить возможные рекомендации по управлению организационными конфликтами.

Объект выпускной квалификационной работы – ТОО "Ыстык Су-НС".

Предмет исследования – система управления внутриорганизационными конфликтами в организации.

В ходе написания работы использовались следующие методы исследований:

- Обработка и анализ научных источников,
- Изучение монографических публикаций и статей,
- Аналитический и сравнительный методы.

Поставленные цели и задачи определили структуру работы.

Работа состоит из введения, 3 глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

В главе 1 приведены теоретические основы управления конфликтами в организации.

Во 2-й главе рассмотрено современное состояние управления конфликтами объекта работы: рассмотрена краткая характеристика организации, проведен анализ управления конфликтами и оценка ее эффективности.

В 3-й главе предоставлены разработки по совершенствованию системы управления конфликтами в организации.

1.Общая теория конфликта в организации

1.1 Сущность и типология конфликтов в организации

Никогда не было такого общества, в котором отдельные индивиды или группы не вступали бы в конфликт. Конфликт универсален. Его можно встретить в любом месте, в любой сфере жизни человека: дома, в транспорте, на улице, на работе и других социальных местах

Чтобы подробнее разобрать свойственные особенности организационного конфликта следует дать определение самой организации.

Организация — это в первую очередь коллектив, который вовлечен в достижение поставленных целей с помощью делегирования ответственности и полномочий.

Коллектив представляет собой сложную систему, состоящую из множества групп взаимосвязанных людей и индивидов.

Организационный конфликт - негативная ситуация, возникших в результате споров, ссор, бойкотов членами организации, фактических или принятых, связанных с их потребностями, ценностями, ресурсами или интересами. Раньше эти обстоятельства считались неприятными во всех отношениях.

На данный момент организационный конфликт можно считать, как часть нормального и неизбежного процесса, поскольку участвующие в нем стороны несут значительную психосоциальную нагрузку. Этот конфликт может стать источником важнейших возможностей личностного и организационного роста при эффективном управлении.

Конфликт может быть определен по-разному и может рассматриваться как выражение враждебности, негативных установок, антагонизма, агрессии, соперничества и непонимания. Это также связано с ситуациями, которые связаны с противоречивыми или непримиримыми интересами между двумя противоположными группами [1].

Правильное классифицирование конфликта поможет справиться с ним и найти нужные инструменты для разрешения проблемы.

Классификация конфликтов представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 – Классификация конфликтов

Классификация конфликтов

В зависимости от точки зрения классификации конфликт имеет различные классификации.

Конфликт делится на конструктивный и деструктивный.

Конструктивный конфликт может полностью обнажить проблемы в организации и предотвратить их. Дальнейшее развитие ситуации, способствующее обмену различными мнениями и рассмотрению собственных слабых сторон, способствует развитию здоровой конкуренции[2].

Характеристики конструктивного конфликта:

- Две стороны конфликта имеют общие цели, имеют волю к решению существующих проблем, цель дискуссии.

- Обе стороны конфликта готовы понять взгляды друг друга, и конфликт сосредоточен на проблеме.
- Обмен информацией между собой продолжает расширяться в ходе прений.

Деструктивный конфликт, относится к индивиду, группе или организация неблагоприятных конфликтов. Это отвлекает людей, подрывает сплоченность группы, углубляет межличностные конфликты и формирует негативные отношения между сотрудниками [3].

Характеристики деструктивного конфликта:

- Обе стороны крайне обеспокоены тем, победят ли их взгляды.
- Обе стороны не хотят прислушиваться к мнению друг друга, делают все возможное, чтобы изложить свои причины.
- Обмен мнениями друг с другом продолжает уменьшаться, так что он полностью прекращается.
- Негативная роль деструктивного конфликта: деструктивный конфликт играет негативную роль в развитии организации, группы, в результате чего группа
- Психологическое напряжение и тревога членов организации, приводящие к взаимному отчуждению и противостоянию между людьми, приводящие к ослаблению морального духа и подрыву согласия организации

В конечном итоге ослабляют боеспособность организации и препятствуют достижению целей организации или группы.

Критерием, отличающим конструктивные конфликты от деструктивных, является эффективность работы организации.

Поэтому о характере конфликта судят по тому, способствует ли конфликт достижению целей организации, хотя некоторые конфликты оказывают негативное влияние на членов группы [4].

Руководителю важно понимать тип конфликта, с которым им приходится иметь дело, чтобы они могли разработать некоторые стандартизированные методы работы с общими характеристиками конфликтов в каждой категории.

Конфликты могут варьироваться в зависимости от их содержания, подлинности или участников. Ниже вы можете найти различные типы конфликтов и их характеристики [5].

В зависимости от участников конфликта, это может быть :

Внутриличностные. Конфликт возникает из-за фрустрации. Ролевая игра, ожидаемая от индивида, не соответствует ценностям и убеждениям, которых придерживается индивид.

Фрустрация может быть понята как чувство неудовлетворенности, которое проистекает из неспособности человека достичь цели.

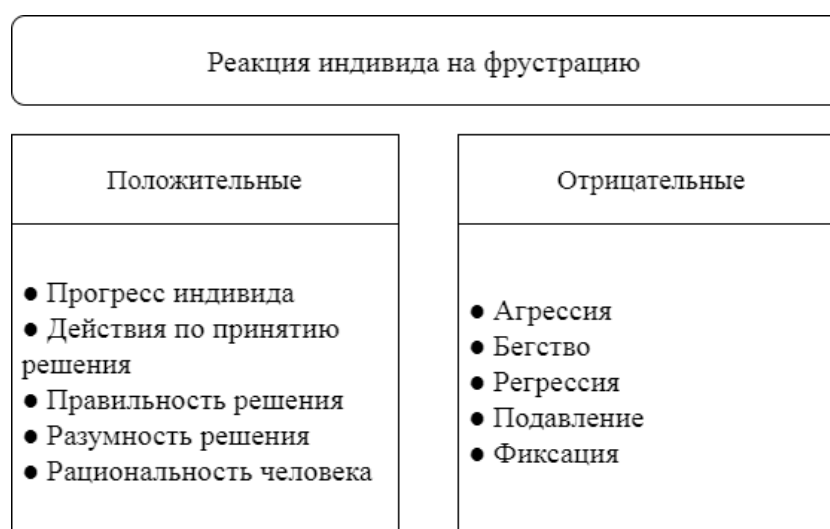


Рисунок 2 – Реакция индивида на фрустрацию

Существует 3 типа внутриличностного конфликта:

- Конфликт целей;

Конфликт целей возникает, когда цель, которую человек хочет достичь, мешает достижению по крайней мере одной другой цели, которую он одновременно хочет достичь.

Конфликт целей приводит к тому, что сотрудники организации не могут сформировать четкую цель, таким образом, не могут сформировать сильную сплоченность, не говоря уже об индивидуальных целях сотрудников организации, не могут сублимироваться до целей группы, не могут выполнить рабочие задачи и цели, что в последующем приведет к снижению эффективности работы в организации [6].

- Конфликт от разочарования;

Внутренние конфликты или эмоциональные конфликты, которые происходят внутри человека, могут привести к фрустрации.

Фрустрация может привести к конфликтам, когда причина фрустрации является внешней.

Межличностные. конфликт между двумя или более людьми и, вероятно, является наиболее распространенным и наиболее признанным конфликтом.

Конфликты "личность - группа". Индивид противостоит группе и

Межгрупповые. Конфликт происходит между двумя или более группами одной и той же организации и связано с различиями в приоритетах каждой рабочей группы.

К причинам возникновения межгрупповых конфликтов можно отнести: Межгрупповая враждебность, объективный конфликт интересов и внутригрупповой фаворитизм

Стороны (группы) межгрупповых конфликтов в организациях:

- 1) администрация;
- 2) трудовой коллектив;
- 3) профсоюз;
- 4) иная организация;
- 5) органы управления, муниципалитеты.

По направленности конфликты классифицируются на:

Вертикальные; Участвуют лица, один из которых находится в подчинении у другого.

Горизонтальные; Участвуют лица, не находящиеся друг у друга в подчинении.

Смешанные; Представлены и вертикальные и горизонтальные составляющие

В зависимости от его подлинности конфликт может быть :

Реальный конфликт

Реальный конфликт-это фактический конфликт, который вызван различными причинами, будь то структурными или экологическими (экономическими, правовыми, реляционными и т. д.).

Воображаемый конфликт возникает из-за недопонимания, интерпретации или восприятия. В таких конфликтах нет воли со стороны сторон.

В зависимости от содержания конфликт может быть :

Конфликт в отношениях: Эти конфликты возникают между семьей, друзьями или партнерами.

Конфликт интересов: Конфликты интересов связаны с мотивацией и потребностями каждого человека или группы, а также с ресурсами в данный момент.

Конфликт этики и ценностей: Они связаны с культурой и средой, в которой растут люди. Они часты и сложны, потому что человеку нелегко изменить принципы, которые управляют его поведением. В случаях морального конфликта это обычно происходит, когда человеку приходится принимать решение, несовместимое с его ценностями.

Конфликт лидерства и власти: конфликты руководства в первую очередь затрагивают организации и могут повлиять на производительность и здоровье работников. Типичный феномен конфликта связан с борьбой за власть, поскольку многие авторы говорят о взаимосвязи между конфликтом и властью, поскольку конфликт и власть являются одной из наиболее распространенных причин [7].

По происхождению конфликта: мотивационный или психологический, когнитивный, эмоциональный, ролевой или поведенческий конфликт.

Мотивационный конфликт (также известный как психологический конфликт), который относится к человеку, занимающемуся определенной деятельностью, при одновременном наличии одной или нескольких желаемых целей или наличии двух или более взаимоисключающих мотивов, когда в противоречивом состоянии индивиду трудно решиться на компромиссы,

проявляется в виде нерешительности в действиях, это взаимное влияние психологического состояния, называемое мотивационным конфликтом, является важной причиной фрустрации и психологического стресса. Разница между мотивационным конфликтом и фрустрацией заключается в том, что мотивационный конфликт должен иметь две или более взаимоисключающих мотивации, в то время как фрустрация может иметь только одну мотивацию; мотивационный конфликт часто возникает, когда мотивация была сформирована, но еще не была замечена в действии, в то время как фрустрация часто возникает в процессе действия для достижения цели или после процесса действия [8].

Когнитивный конфликт-это состояние, формирующееся, когда индивид осознает несоответствие между индивидуальной когнитивной структурой и окружающей средой или между различными компонентами индивидуальной когнитивной структуры.

Эмоциональный конфликт - относится к виду конфликтных ситуаций, вызванный наличием эмоциональных различий между сотрудниками.

Эмоции - это внутреннее субъективное переживание. Эмоции всегда сопровождаются каким-то внешним проявлением.

Ролевой конфликт возникает, когда существуют противоречия между различными ролями, которые человек берет на себя или играет в своей повседневной жизни. В одних случаях конфликт является результатом противоположных обязательств, что приводит к конфликту интересов, в других, когда у человека есть роли, которые имеют разные статусы, и это также происходит, когда люди расходятся во мнениях о том, какими должны быть обязанности для конкретной роли, будь то в личной или профессиональной сферах [9].

Также конфликты различаются по их содержанию:

Предметные. В них четко прослеживаются требования, противоречия вызваны их неисполнением;

Беспредметные. Цель конфликта заключается не в том, чтобы разрешить противоречия, а в том, чтобы выплеснуть негативные эмоции и накопившиеся обиды.

1.2 Стадии и причины конфликтов в организации

Конфликт является существенным фактом организационной жизни. На самом деле сама природа организации гарантирует возникновение конфликта.

Во-первых, организации состоят из людей с различными личностями, восприятиями и ценностями. Во-вторых, эти люди получают работу с контрастными чертами, которые придают им неравные степени статуса и часто способствуют конкуренции [10].

Вот некоторые из причин организационных конфликтов:

Причина 1. Расплывчатое определение ответственности.

В организации, как правило, все работники имеют свой собственный набор работы и обязанностей. В практической жизни она не вполне применима. Часто бывают случаи, когда возникает конфликт из-за каких-то неясных фактов, например, кто должен выполнить определенную задачу, кому доложить, отношения начальник-подчиненный и т. д.

Вот почему все считают, что организация должна определить роли и обязанности работников в письменной или устной форме для эффективного контроля конфликтов. Более того, рабочие должны принимать на себя все обязанности одновременно.

Причина 2. Ограниченность ресурсов. В организации существуют различные группы или отделы. В практической жизни департаменты обычно заканчивают борьбу за присвоение ресурсов. Обычно это происходит из-за конкуренции между группами, чтобы превзойти другие отделы. Для урегулирования такого конфликта необходимо обеспечить надлежащее выделение и мобилизацию ресурсов.

Причина 3. Низкая заработная плата. Несомненно, в каждой организации преобладают 2 различных интереса. Первый - это рабочие, а второй-организация. Организация хочет получать все больше и больше прибыли, за которую не готова платить более высокую зарплату. С другой стороны, рабочие хотят все больше и больше зарплаты. Эти два интереса противоречат друг другу. В нынешнюю эпоху организации стараются изо всех сил соответствовать обоим потребностям. Всякий раз, когда какая-либо из сторон проявляет агрессию по отношению к своим потребностям, это может привести к конфликту.

Причина 4. Межличностные отношения.

Человек - это социальное животное, имеющее свой регион, религию, предпочтения, способ работы и т. д. Хотя это разнообразие в рабочей силе приносит творчество в работу, оно также приводит к конфликту между группами. Часто это приводит к затруднению производства или работы из-за личных предрассудков на рабочем месте. Руководство должно попытаться найти эти предрассудки и разобраться с ними, прежде чем это перерастет в конфликт

Причина 5. Нарушение связи.

В современном мире все отделы в организациях взаимосвязаны. Связь между всеми отделами довольно общая и очевидная. Это происходит потому, что общение помогает им сотрудничать и координировать свои действия друг с другом. Но есть определенные шансы на возникновение конфликта между ними. Это может произойти, если один отдел запрашивает некоторую информацию у другого отдела, и этот отдел не отвечает на запрос.

Причина 6. Ожидание менеджера.

В каждой организации руководитель ожидает чего-то от каждого из своих подчиненных. Обязанность подчиненных состоит в том, чтобы оправдать ожидания руководителя. Но есть определенные шансы, что они могут неправильно понять свои ожидания. Несомненно, передача заказа менеджером важна, но в то же время необходимо добиться и его принятия (особенно в

письменной форме). Таким образом, организация, а также руководители смогут работать над одной из причин конфликтов.

Причина 7. Искажение или недостаток информации.

Каждый человек имеет свой собственный уровень понимания и знания, которые он применяет для понимания вещей и фактов. В организации сотрудники тоже имеют разный уровень образования и понимания. Всякий раз, когда они получают какую-либо информацию с верхнего или с нижнего уровня, они стараются наилучшим образом интерпретировать эту информацию. Есть определенные случаи, когда они не в состоянии интерпретировать фактический смысл информации. Это может привести к дальнейшим конфликтам. Для решения такого рода конфликтов необходимо, чтобы сотрудники признавали свое непонимание информации.

Причина 8. Недостаточная сплоченность коллектива.

Чаще всего это происходит по вине руководства, например, если он ограничивает людей в общении с целью увеличить производительность труда.

Для эффективного управления руководитель должен уметь определить на какой стадии находится тот или иной конфликт.

Сложное и многообразное явление, имеющее свою динамику и структуру, принято обозначать термином "конфликт". Конфликт не возникает ни с того ни с сего и не побеждает. Он созревает, проходя различные стадии. Стадии конфликта определяют сценарий его развития, который может состоять из нескольких соответствующих периодов и фаз.

Большинство конфликтов развиваются поэтапно, как показано на рисунке

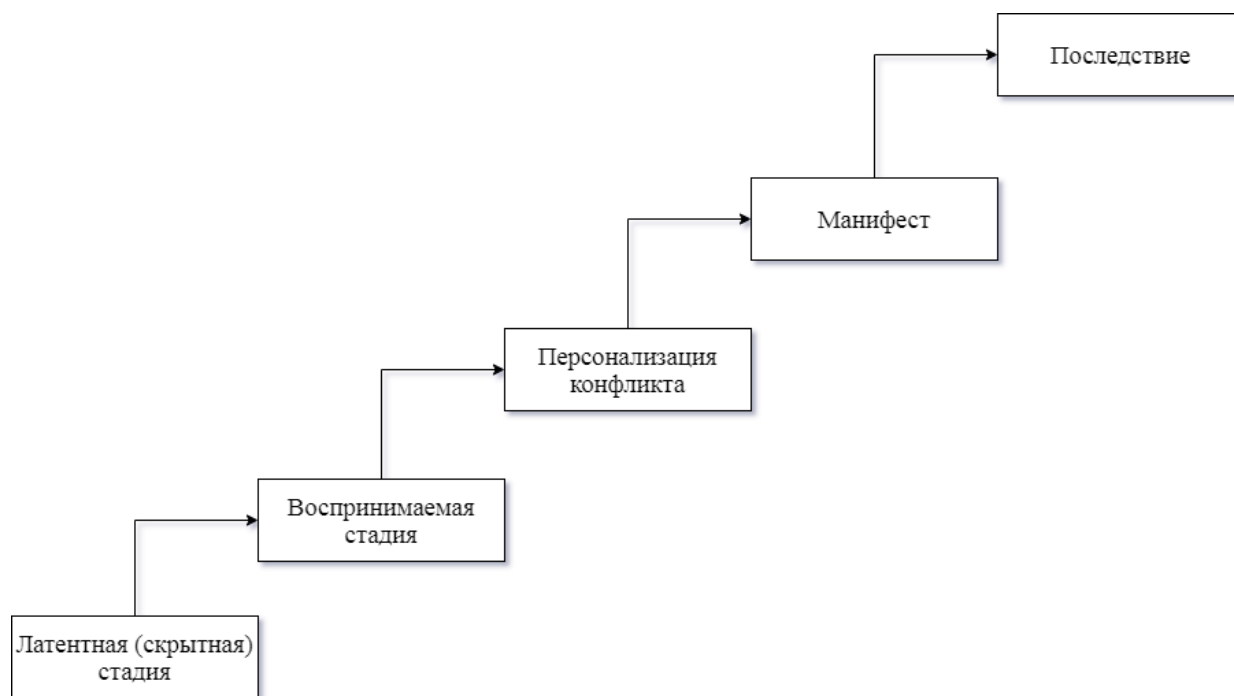


Рисунок 3 - Стадии конфликтов в организации

Стадия 1. Латентная (скрытая) стадия.

Латентная стадия характеризуется потенциалом конфликта. Существует три основных типа латентного конфликта в современной литературе.

1. Конкуренция за дефицитные ресурсы: спрос участников на ресурсы превышает имеющиеся ресурсы.
2. Стремление к автономии: желание одной стороны контролировать деятельность, которую другая сторона считает своей собственной сферой.
3. Расхождение целей подразделения: две стороны, которые должны работать вместе над совместной деятельностью, не могут прийти к единому мнению о том, что они должны делать.

Никто из участников или внешних сторон не может признавать латентные условия конфликта. Кроме того, скрытый конфликт может длиться долго и никогда не перейти на следующую стадию, особенно в условиях, когда конфликт активно избегается.

Стадия 2. Воспринимаемая стадия

Это стадия, когда одна сторона воспринимает другую как способную помешать или расстроить его, или ее цели. На этой стадии не может быть

никаких условий скрытого конфликта. В этом случае конфликт может быть разрешен путем простого улучшения связи между затронутыми сторонами.

Подобно скрытому конфликту, воспринимаемая стадия конфликта может существовать довольно долго. Если стороны не чувствуют необходимости поднимать незначительные разногласия, они могут просто адаптироваться, к лучшему или худшему.

Стадия 4. Персонализация конфликта

Ощущаемая стадия конфликта концентрируется на эмоциях, вступающих в игру для затронутых сторон. Другими словами, два индивида знают, что у них есть конфликт на рабочем месте. Это способствует чувствам напряжения, стресса и тревоги.

Стадия 4. Манифест

На данной стадии конфликт открыт. Один человек сознательно блокирует достижение цели другого человека. Наиболее очевидные формы открытой агрессии, такие как физическое и словесное насилие, запрещены организационными нормами. Чаще встречаются тайные попытки саботировать или препятствовать планам другого индивида.

Стадия 5. Последствие

Последствия конфликтного эпизода относятся к его исходу, который может быть положительным или отрицательным.

С положительной стороны, подлинное решение может привести к удовлетворению сторон, которые лучше умеют работать друг с другом. Также возможно, что последствия эпизода заставят участников сосредоточиться на других скрытых конфликтах.

С другой стороны, если не применить правильную стратегию урегулирования конфликтной ситуации, то это может привести к тому, что скрытые условия конфликта будут накапливаться и взрываться в более серьезных формах

В организации могут возникнуть следующие положительные последствия конфликтов:

- Конфликты приводят к развитию новых энергий и деятельности;
- Конфликты стимулируют идеи;
- Конфликты увеличивают групповую сплоченность;
- Конфликты приводят к лучшему самовосприятию собственной персоны или групповых;
- Конфликты приводят к снижению напряженности и созданию четких отношений;
- Конфликты являются предпосылкой организационных изменений.

Положительным последствиям противостоит ряд негативных последствий. Таким образом, конфликты могут вызвать следующие последствия:

- Нестабильность;
- Негативное влияние на общение;
- Создание негативных эмоций;
- Умаление рациональных действий.

Конфликты могут повлиять на здоровье и работоспособность сотрудников. Часто от конфликта страдают не только два человека, но и несколько сотрудников или групп. Процессы на предприятии значительно нарушаются. Возможные последствия включают в себя:

- Сотрудники больше не заботятся о своих реальных задачах, а посвящают много времени и энергии конфликту;
- Они саботируют работу коллег;
- Увеличивается текучесть кадров.

1.3 Роль руководителя в управлении конфликтами в организации

Каждый руководитель сталкивается с конфликтными ситуациями в организации. Конфликты возникают на разных уровнях, и следовательно могут выражаться по-разному. Они могут возникнуть как между сотрудниками

одного отдела, так и перерасти в противостояние появившихся групп в организации.

Но на самом деле конфликт также является формой общения, но его форма более интенсивна, негативное воздействие относительно велико, может вызвать определенную степень разрушения.

Поэтому самая большая проблема для любой организации заключается в том, как избежать превращения конструктивного конфликта мнений в деструктивный межличностный конфликт. Который в свою очередь может стать преградой для достижения общих стратегических целей и задач организации [11].

Если в организации часто возникают конфликты и нет хороших мер для их разрешения, в долгосрочной перспективе эффективность работы в организации будет снижено, не говоря уже о корпоративном духе команды.

Прежде всего, роль руководителя в конфликтных ситуациях состоит в том, чтобы, используя свой объем полномочий, минимизировать возникновение деструктивных конфликтов, и их негативное влияние на эффективность организации. Если у него есть только молоток в качестве инструмента, то любая проблема быстро выглядит как гвоздь. Это не самый подходящий способ управления конфликтными ситуациями [12].

Как мы уже знаем, управление конфликтами относится к использованию определенных вмешательств для изменения уровня и формы конфликта, с тем чтобы максимизировать его пользу и подавить его вред. В организационном контексте управление конфликтами со стороны руководителя обычно осуществляется или усиливается следующими действиями:

- Своевременное выявление конфликтных потенциалов и конфликтов;

Общие признаки бурлящих конфликтов включают:

- усиленные слухи и негативные разговоры о коллегах;
- напряженная атмосфера;
- неколлегиальное поведение;
- формирование групп и союзов;

- изменение отдельных сотрудников, таких как отступление или изоляция.

Поэтому руководитель должен хорошо следить за климатом в команде. В случае аномалий и длительного недовольства рекомендуется определить и решить причинный конфликт.

- Определение вида конфликта;
- Определение главной причину разногласий;
- Установить истинные интересы и мотивы конфликтующих сторон;
- Определение уровня эскалации конфликта;

Различия возникают и в том, насколько продвинутый спор уже есть: конфликты, как правило, обостряются со временем. Из небольшого разногласия тогда может получиться многолетняя позиционная война среди сотрудников.

Чем выше уровень эскалации конфликта, тем труднее его разрешить. Поэтому тем более важно решать проблемы на ранней стадии.

Таблица 1 - уровень эскалации конфликта

Термин	Определение
Закаленность	Повседневная напряженность и разногласия обостряются. Стороны все больше и больше придерживаются своей точки зрения.
Поляризация	Конфликтующие стороны сильнее впадают в черно-белое мышление.
Поступки вместо слов	Стороны спора переходят от словесного спора к действиям.
Забота об имидже и коалициях	Материальные вопросы отходят на второй план; все чаще другая сторона пытается сделать плохо при посторонних.

Потеря лица	Публичная потеря лица контрагента провоцируется, что вызывает соответствующие ответные реакции.
Стратегии угроз	С помощью угроз пытаются контролировать ситуацию.
Ограниченные сокрушительные удары	Некоторые из угроз претворяются в жизнь. Теперь противник пытается нанести умышленно вред. Собственные потери при этом приобретаются в ограниченной степени.
Раздробленность	Спорящие стороны пытаются уничтожить центральную систему поддержки противников или перетянуть ее на свою сторону.
Вместе в бездну	На этом последнем этапе даже собственное уничтожение учитывается, чтобы погубить противника.

Руководитель уже должен вмешаться на уровнях 1-3, чтобы спор не мог обостриться. В этой области часто все же можно найти удовлетворительное решение для всех сторон.

- Определение стадии конфликтной ситуации;
- Определение соответствующего стиля управления конфликтами;
- Правильный выбор соответствующей стратегии управления конфликтами и принятие необходимых мер по управлению конфликтами.

Хорошее управление конфликтами, а также процедуры, методы и инструменты разрешения конфликтов также помогают в конфликтах с поставщиками, партнерами или заказчиками. Потому что, в конечном счете,

здесь также участвуют люди с разными интересами, целями, ожиданиями и характерами [13].

Чтобы разрешить конфликты, руководитель должен распознать их на первом этапе. Поскольку не каждое разногласие должно быть конфликтом, и поскольку вовлеченные люди иногда скрывают его, трудно увидеть конфликт на ранней стадии.

Также руководителю следует правильно определить свой подход к разрешению ситуации. Здесь существует два основных варианта: либо быть посредником, либо арбитром.

Посредник не может решить исход. Но он может помочь конфликтующим сторонам сосредоточиться на том, что вызывает проблему, чтобы они могли найти решение [14].

Посредник должен:

- Трезво различать и оценивать позиции участников конфликта;
- Бескорыстно стремиться уладить конфликт.

В арбитраже беспристрастная третья сторона будет прислушиваться к мнению обеих сторон. Затем руководитель взвешивает всю полученную информацию и выносит обязательное решение.

Арбитраж является более формальным, чем посредничество. Стороны должны согласиться с тем, что арбитражное решение является обязательным.

Жизнь на рабочем месте редко проходит гладко. Конфликты могут иметь разнообразные причины, они могут принимать разные формы, и есть много способов решения и разрешения конфликтов. Но нет патентного рецепта для разрешения конфликтов. Поэтому руководителю нужно найти правильный метод управления конфликтами, и вы способным активно слушать, быть терпеливым и сопереживать, уметь изменить ситуацию, прежде чем ситуация выйдет из-под контроля [15].

Каждая конфликтная ситуация будет отличается от инициатора конфликта до вовлеченных в него сторон.

Руководитель должен уметь смотреть на конфликт с высоты птичьего полета и применять стиль управления конфликтом, который требуется в данной конкретной ситуации.

Существуют следующие стратегии решения конфликтных ситуаций в организациях [16].

Уступка

Этот стиль заключается в том, чтобы просто ставить потребности других сторон выше своих собственных. Вы позволяете им "победить" и добиться своего. Уступка предназначено для ситуаций, когда вы не заботитесь о проблеме так сильно, как другой человек, если продление конфликта не стоит вашего времени или если вы думаете, что можете ошибаться. Этот вариант заключается в том, чтобы сохранить мир, не прикладывая больше усилий, чем того стоит проблема, и знать, когда начинать сражения. Хотя это может показаться несколько слабым, приспособление может быть абсолютно лучшим выбором для разрешения небольшого конфликта и перехода к более важным вопросам. Этот стиль очень кооператив со стороны решающего, но может привести к обиде.

Плюсы: Небольшие разногласия могут быть решены быстро и легко, с минимальными усилиями. Менеджеры могут создать себе репутацию спокойного человека, а сотрудники будут знать, что они могут высказывать свое мнение о проблемах без каких-либо репрессий.

Минусы: Менеджеры могут считаться слабыми, если они слишком часто приспособливаются. Использование этой техники с более крупными или более важными проблемами не решит никаких проблем значимым образом, и их следует абсолютно избегать.

Избегание

Этот стиль стремится уменьшить конфликт, игнорируя его, устраняя конфликтующие стороны или уклоняясь от него каким-либо образом. Конфликтующие члены команды могут быть удалены из проекта, из-за

которого они конфликтуют, сроки сдвинуты или даже люди переведены в другие отделы.

Это может быть эффективным стилем разрешения конфликта, если есть шанс, что период охлаждения будет полезен, или если вам нужно больше времени, чтобы обдумать свою позицию по самому конфликту. Однако избегание не должно подменять собой правильное разрешение; бесконечное отталкивание конфликта может привести и приведет к большему (и большему) конфликту в будущем.

Плюсы: Давая людям время успокоиться, можно решить удивительное количество проблем. Время и пространство могут дать столь необходимую перспективу тем, кто находится в конфликте, и некоторые проблемы разрешатся сами собой. Менеджеры показывают, что они доверяют сотрудникам вести себя как взрослые и решать проблемы.

Минусы: Если использовать эту технику в неправильных ситуациях, она усугубит конфликты. Менеджеры могут показаться некомпетентными, если они злоупотребляют избеганием, потому что сотрудники будут думать, что они не способны справиться с разногласиями.

Стратегия избегания подходит для следующих ситуаций

- Когда проблема кажется побочной проблемой для других проблем
- Когда вы чувствуете, что нет никакой надежды на удовлетворение ваших интересов
- Когда сбор информации важнее, чем принятие прямого решения
- Когда проблема тривиальна или есть более важные проблемы, которые необходимо решить
- Когда потенциальные убытки перевешивают выгоды от урегулирования

Компроматация

Этот стиль стремится найти золотую середину, предлагая обеим сторонам признать некоторые аспекты своих желаний, чтобы можно было согласовать решение.

Этот стиль иногда называют проигрыш-проигрыш, поскольку обеим сторонам придется отказаться от некоторых вещей, чтобы договориться по более широкому вопросу. Это используется, когда есть хруст времени, или когда решение просто должно произойти, а не быть совершенным.

Компромисс может привести к недовольству, особенно если его чрезмерно использовать в качестве тактики разрешения конфликтов, поэтому используйте его экономно.

Плюсы: Проблемы могут быть решены быстро, и конфликтующие стороны оставят больше понимания точки зрения другого человека. Компромисс может заложить основу для сотрудничества в будущем и позволит обеим сторонам чувствовать себя услышанными. Менеджеры, использующие эту тактику, рассматриваются как способствующие достижению соглашения, будучи практическими и находя решения.

Минусы: Никто не уходит полностью счастливым. В некоторых случаях одна сторона может чувствовать, что она пожертвовала слишком многим, и не желает идти на компромисс снова в будущем. Менеджеры, которые полагаются на эту технику, сожгут добрую волю своих сотрудников и будут рассматриваться как неспособные к сотрудничеству.

Компромиссная стратегия подходит для следующих ситуаций:

- Когда обе стороны равны и каждая придерживается своих целей
- Достижение временного урегулирования по сложным вопросам
- Когда цель сконцентрирована, но не стоит использовать произвольные методы, чтобы попытаться разрушить или достичь ее
- Достижение справедливого решения в критической по времени ситуации

Конкуренция

Этот стиль отвергает компромисс и предполагает отказ от уступок другим точкам зрения или желаниям. Одна сторона твердо стоит на том, что она считает правильным решением ситуации, и не отступает, пока не добьется своего. Это может быть в ситуациях, когда мораль диктует определенный курс

действий, когда нет времени пытаться найти другое решение или когда нужно принять непопулярное решение. Он может быстро разрешать споры, но существует высокая вероятность снижения морального духа и производительности.

Примечание: Это не тот стиль, на который следует сильно полагаться. Плюсы: Менеджеры, использующие этот стиль, показывают, что они сильны и не отступят от своих принципов. Споры решаются быстро, так как нет места для каких-либо разногласий или дискуссий.

Минусы: Менеджеры, использующие этот стиль, будут рассматриваться как неразумные и авторитарные. Преодоление конфликтов путем подавления любого инакомыслия не приведет к счастливым, продуктивным сотрудникам и не приведет к поиску лучших решений в большинстве случаев.

Сотрудничество

Этот стиль дает наилучшие долгосрочные результаты, в то же время он часто является самым трудным и трудоемким для достижения. Учитываются потребности и желания каждой стороны, и найдено беспроблемное решение, чтобы все ушли удовлетворенными. Это часто предполагает, что все стороны садятся вместе, обсуждают конфликт и ведут переговоры о совместном решении. Это используется, когда жизненно важно сохранить отношения между всеми сторонами, когда само решение будет иметь значительное влияние.

Плюсы: Все уходит счастливыми. Решение, которое действительно решает проблемы конфликта, найдено, и менеджер, который реализует эту тактику, будет рассматриваться как опытный.

Минусы: Этот стиль управления конфликтами отнимает много времени. Сроки или производство могут быть отложены до тех пор, пока не будут найдены решения, что может занять много времени, в зависимости от вовлеченных сторон, и может привести к потерям.

Комбинирование стратегий может предопределить каким способом разрешиться конфликт

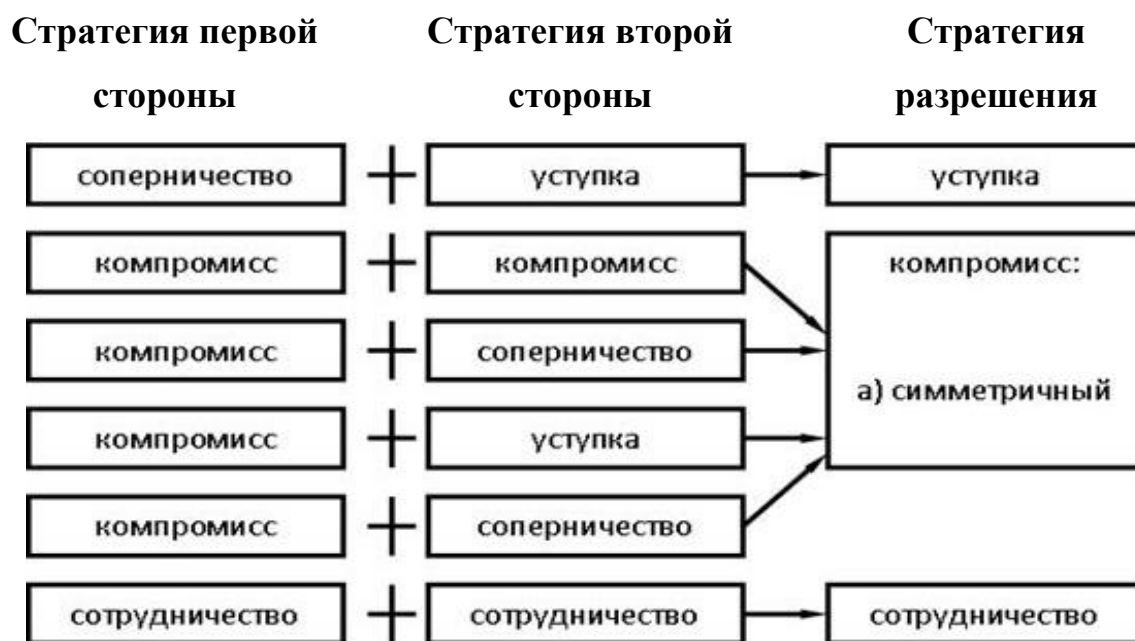


Рисунок 4 - Зависимость способа разрешения конфликта от стратегий, выбираемых сторонами конфликта

Разъяснительная беседа

Если конфликт существует, он редко разрешается сам по себе. В управлении конфликтами нужен разъяснительный разговор. Это произношение обычно протекает на пяти типичных этапах конфликта:

1-я фаза запуска

Разговор нуждается в правильной атмосфере и настроении. В фазе старта (также фаза контакта) обе стороны должны стремиться к фактичности.

Временное расстояние до триггера может помочь – однако слишком длительная задержка не рекомендуется.

2-я фаза самоочевидения

Обе стороны фактически представляют собой триггер спора: как это произошло: в чем суть? Что привело к эскалации? Выявляются и анализируются симптомы конфликта.

3-я фаза диалога

В диалоге должно быть достигнуто взаимопонимание: "Теперь я понимаю, почему вы так отреагировали!". Руководителю необходимо избегать дискуссий о конкретной точке зрения, таких как, "Но вы видите это

неправильно!". Это приводит только к дальнейшим спорам. Скорее, следует выяснить общие черты позиций, а также различия.

4-я фаза решения

Сейчас ищут решения по каждому отдельному пункту спора. Важные вопросы для этого включают:

- Что было бы справедливым решением соответствующего конфликта?
- Какое из решений было бы выполнимо?
- Какие из выполнимых решений являются взаимовыгодными?

Эти предложения затем оцениваются в зависимости от того, выполнимы ли они и приемлемы для всех заинтересованных сторон. Именно с этими решениями собеседники договариваются и договариваются, когда следует еще раз поговорить об успехах или неудачах реализации.

5-я фаза заключительного этапа

В конце беседы все совместно принятые решения повторяются еще раз рассматриваются и решаются обеими сторонами. Конфликт будет окончательно урегулирован, и в идеале оба могут протянуть друг другу руку на равных [17].

Разъяснительный разговор в пять этапов является основой в управлении конфликтами, кроме того, применяются различные методы и упражнения. Только благодаря этому на практике можно фактически выработать решения, достичь взаимопонимания и уяснить разногласия.

В управлении конфликтами необходимо понимать другие мнения, а также прослеживать действия и заявления. Для этого оба должны изменить свою точку зрения и тоже погрузиться в другую. Чего хотел добиться другой? Как он себя чувствует с его точки зрения? Вопросы также помогают в этом. Только тогда возможны фактические, оценочные и обоснованные аргументы [18].

Гарвардский метод

Гарвардский метод предназначен, прежде всего, для улучшения переговоров. Поскольку переговоры-это не что иное, как метод для управления конфликтами.

Главный девиз - "Жесткий в деле, мягкий по отношению к людям."

Цель этого подхода - найти конструктивное беспроблемное решение конфликта, в котором нужно найти не просто компромисс. Вместо этого важно принести максимальную пользу обеим сторонам, чтобы отношения не испортились.

Чтобы это сработало, должны быть выполнены четыре условия:

Не следует путать людей и фактические вопросы или проблемы.

Следует обсуждать реальные интересы людей (потребности, которые часто изначально скрыты), а не их поверхностные позиции.

Варианты решения должны быть привлекательными для обеих сторон (беспроблемное решение).

Решение должно быть воспринято участниками как справедливое и беспристрастное. Это достигается путем определения объективных критериев оценки предлагаемых решений.

Культурная модель разрешения конфликта

KULT - это аббревиатура, описывающая четыре основных шага в разрешении конфликта:

К - Уточнение: Как обстоят дела?

Сначала следует описать конфликт, чтобы получить обзор тем и позиций.

U - причины: в чем причина конфликта?

Поскольку причины конфликтов настолько разнообразны и на первый взгляд часто скрываются за поверхностными фиктивными причинами, этот шаг непростой. Индивидуальные и групповые обсуждения, а также дальнейшие исследования помогают определить точки преткновения.

L - Решение: Какой путь можно выбрать, чтобы ослабить конфликт?

Как только причины будут обнаружены, можно собрать возможные решения и, наконец, оценить их. Также не следует упускать из виду максимально конкретный план реализации.

Т - Трансфер: Как можно реализовать договоренности?

Теоретическое согласование решения и его реализация не всегда идут рука об руку. Следовательно, реализация плана решения должна быть частью процесса управления конфликтом и сопровождаться.

Модель айсберга

Модель айсберга особенно ориентирована на выявление скрытых источников проблем с целью поиска адекватных решений.

Конфликты здесь воспринимаются как айсберг, видна только верхушка, а большая часть скрыта под поверхностью воды.

Таким образом, в модели рассматриваются четыре уровня глубины:

На верхнем уровне, видимой верхушкой айсберга, являются фактические конфликты, например, разногласия по поводу процедур или недостающая информация. Конфликты на самом высоком уровне решаются напрямую, но зачастую эти фактические конфликты имеют нечто большее.

Прямо под поверхностью находятся (неявные и явные) правила, которые применяются к сотрудничеству в организации. Ролевые конфликты также вступают в игру, когда правила поведения для разных ролей человека противоречат друг другу [19].

Конфликты в отношениях еще ниже.

Речь идет о более тонких потребностях и страхах, которые явно не рассматриваются в правилах поведения, включая власть и подчинение, симпатию и антипатию, близость и дистанцию.

В самом низу находится внутриличностный уровень.

На этом этапе мы рассматриваем внутренние конфликты, которые лежат в основе межличностных конфликтов на поверхности.

Эффективное управление организационными конфликтами может быть осуществлено с использованием стратегий управления организационными рисками.

Организационные риски - совокупность ситуации процесса и риска, понимаемого как социальное действие, локализованных во внутреннем организационном контексте (рисунок 5) [20].

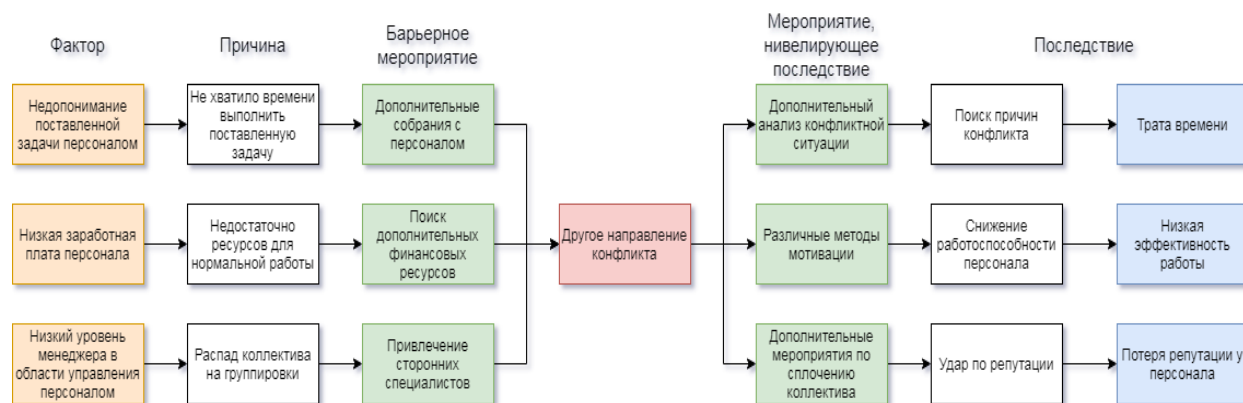


Рисунок 5 - Диаграмма Галстук-бабочка

В данной диаграмме указаны вероятные причины возникновения конфликтных ситуаций (слева). В правой части диаграммы корректирующие мероприятия для снижения рисков [21].

1.4 Взаимосвязь организационной среды и конфликтов в организации

Организационная среда относится ко всем потенциальным воздействиям на функционирование организации и производительность организации. Организационная среда регулирует взаимосвязь между проектированием организационной структуры и организационной эффективностью, влияющей на эффективность организации. Организационная среда играет решающую роль в выживании и развитии организации [22].

В общем случае для разделения организационной границы (границы системы) можно разделить среду на внутреннюю среду и внешнюю среду или назвать рабочую (конкретную) среду и социальную (общую) среду.

Понимание внутренних и внешних факторов, влияющих на организацию, может предоставить компании информацию, необходимую для эффективного решения ее приоритетов и разработки полезного и удобного стратегического плана для использования в будущем

Внутренняя среда организации

Внутренняя среда организации относится к сумме физической и культурной среды внутри организации, включая организационные ресурсы, организационную культуру и другие факторы, является общей системой ценностей внутри организации. Внутренняя среда является важным фактором, связанным со стратегией внутри организации, отправной точкой, основой и условиями для формулирования стратегии, является основополагающим для победы в конкурентной борьбе [23].

Основными элементами внутренней среды являются:

Система ценностей организации - это убеждения и кодекс поведения, которых придерживается предприятие в стремлении к успеху в бизнесе.

Миссия организации - это широкое намерение, отражающее основную цель организации; оно не только отражает требования внешнего общества к организации, но также отражает стремление и амбиции основателя или старшего руководителя организации.

Организационная структура-это динамичная структура организации с точки зрения работы, ответственности и власти, ее суть заключается в разделении труда и системе сотрудничества для достижения стратегических целей организации, организационная структура должна быть скорректирована с учетом основных стратегических корректировок организации [24].

Корпоративная культура, или организационная культура - это организация по своим ценностям, убеждениям, ритуалам, символам, способам ведения дел и другим компонентам ее уникального культурного имиджа [25].

Человеческие ресурсы – это совокупность трудового потенциала сотрудников организации. Сотрудники и профсоюзы, в которые они вступают, очень важны. При правильном управлении они могут активно изменять

политику организации. Человеческие ресурсы являются единым ресурсом между материальными и нематериальными. Он является важнейшим ключевым ресурсом в структуре ресурсов организации, является носителем технических ресурсов предприятия и информационных ресурсов, является оператором других ресурсов, определяет уровень эффективности всех ресурсов [26].

Финансовые ресурсы

В системе финансовых ресурсов предприятия наиболее важным ресурсом являются деньги. Финансовые ресурсы являются экономической основой делового потенциала предприятий, а также основными условиями формирования и развития других ресурсов. Ни одна организация не может выжить без капитальных ресурсов. Как только у компании будет достаточный бюджет, она сможет легко выполнять свои проекты и расти.

Физические ресурсы

В основном это относится к основным средствам, имеющим материальную форму в процессе использования, включая помещения, машины и оборудование, инструменты, средства производства, землю, и другое имущество организации.

Широкие технические ресурсы включают прямые и косвенные технологии для формирования продуктов, а также технологии производственного процесса, технологии технического обслуживания оборудования, технологии финансового управления, навыки управления производством и эксплуатацией. Кроме того, технические ресурсы должны включать технологии развития рынка, такие как навыки маркетинговой деятельности, методы сбора и анализа информации, методы маркетинга, навыки планирования, а также навыки ведения переговоров и маркетинга.

Организационный маркетинг - это деятельность, направленная на создание, поддержание или изменение взглядов и поведения целевой аудитории в отношении организации. Как коммерческие, так и

некоммерческие организации используют методы организационного маркетинга.

Информационные ресурсы организации состоят из различных внутренних и внешних информационных материалов, связанных с деятельностью организации. Информационные ресурсы играют вспомогательную и справочную роль в структуре ресурсов организации, обладая универсальностью, общим доступом, добавленной стоимостью, технологичностью и многофункциональностью.

Внешняя среда организации

Ни одна организация не существует изолированно. Организация всегда находится в гармонии с окружающей средой.

Внешняя среда состоит из различных факторов, взаимозависимых друг от друга, которые в свою очередь влияют на функциональность и эффективность организации.

Внешнюю среду, как правило, нелегко контролировать, поэтому ее влияние значительно, а иногда даже влияет на изменения в общей организационной структуре [27].

Анализ внешней среды показывает, что она состоит из двух больших наборов :

- 1.Макроскопическая среда (косвенные эффекты);
- 2.Микросреда (прямое действие).

Как правило, природа макросреды неопределенна и создает общие условия для деятельности организаций во внешней среде.

Анализ внешней среды организации показал, что основными элементами макросреды являются :

- Экономическая ситуация ;
- Социально-экономическая политика государства ;
- Политические факторы ;
- Международные факторы ;

- Социокультурные факторы (обычаи, традиции, привычки и т.д.).

Различные факторы непосредственно влияют на деятельность организации, и сама организация может активно взаимодействовать с элементами окружающей среды.

К основным элементам среды прямого воздействия относятся:

Удовлетворение потребностей клиентов - главная цель любой организации. Клиент - это лицо, которое платит за продукт или услугу организации. Это люди, которые обеспечивают преимущества, необходимые организации. Менеджеры должны уделять пристальное внимание клиентам, потому что приобретения, которые они делают, поддерживают организацию живой и сильной [28].

Поставщики и посредники. Это люди, которые предоставляют материалы или услуги организации. Работа с поставщиками - важная управленческая задача. Хорошие отношения между организацией и поставщиком необходимы для того, чтобы иметь возможность следить за качеством и стоимостью закупаемых материалов.

Конкуренты - это те, у кого есть те же или аналогичные ресурсы (включая человеческие ресурсы, капитал, продукты, окружающую среду, каналы, бренды), что и у вашей организации.

Анализ внешней и внутренней среды организации, который является начальным процессом стратегического управления. В процессе реализации используются различные методы и модели, направленные на изучение внешней и внутренней среды организации. В частности, пошаговый анализ предназначен для изучения роли окружающей среды. Он позволяет организациям адаптироваться к требованиям внешней среды и сократить разрыв между тем, чего люди хотят достичь, и тем, что реально существует.

Любая организация является системой, в которой постоянно происходит развитие тех или иных процессов. Огромное влияние на формирование и развитие процессов, в том числе конфликтов, оказывает организационная

среда. Это влияние может происходить по различным направлениям и с различными результатами.

Как мы уже знаем организационная среда состоит из многих компонентов, конкуренция среди сотрудников, изменчивость внешней среды, влияние различного рода факторов делает сложным функционирование организации.

Взаимодействие организационной культуры и конфликта достаточно сложно и многомерно. В деятельности организации частым явлением бывает конфликты корпоративной культуры.

Виды корпоративных конфликтов:

- Структурный (структура компании противоречит достижению декларируемых целей);
- Функциональный (дисбаланс между общими и функциональными отделениями организации)

В организации первое, что приводит к конфликту корпоративной культуры - это неодобрение стратегических целей. Конфликты корпоративной культуры могут возникать противоречия между целями организации и сотрудника, между предприятиями, а также в любой форме коммерческого взаимодействия.

В большинстве случаев конфликт между организацией и сотрудником порождается в результате того, что реализация целей организации не позволяет осуществить цели сотрудников.

Также общие ценности являются основой корпоративной культуры.

Конфликты ценностей, как правило, проявляются более глубоко. Ценности обладают сильной субъективностью, каждый человек отличается наличием специфических норм и правил. В любой организации есть четко определенные нормы и правила поведения сотрудников, следование им и их исполнение является основанием того, что сотрудник станет элементом организационной культуры [29].

Еще одним источником конфликта корпоративной культуры является различная ресурсная обеспеченность сотрудников организации.

К причинам возникновения конфликтов в трудовом процессе можно отнести:

- Организационные нестыковки;
- Непрофессионализм сотрудников;
- Внедрение инноваций, за счёт которых у сотрудников может возникать сопротивление новшествам и конфликт с окружением.

В результате можно сделать вывод, что организационная среда и возможные конфликты в большинстве случаев тесно связаны.

2 Исследование социального - психологического климата и уровня конфликтности в организации

2.1 Анализ организационной среды организации ТОО "Ыстык Су-НС"

Корпоративная культура организации:

ТОО «Ыстык Су-НС» начала свою деятельность в 2005 (дата регистрации 5.05.2005). Организационно-правовая форма организации - товарищество с ограниченной ответственностью.

Организация занимает твердую позицию в строительной отрасли. Уверенно продвигается вперед, ставя перед собой все новые и новые задачи.

Логотип организации представлен на рисунке 6:



Рисунок 6 - Логотип организации ТОО "Ыстык Су-НС"

К ценностям организации ТОО "Ыстык Су-НС" можно отнести:

- Уважение своих сотрудников, ведь эти люди – залог нашего успеха;
- Стремление опередить рынок, предложить услуги раньше остальных, предвидеть проблемы и подготовить решения до того, как их найдут конкуренты.

- Цели заказчика становятся целями организации.

Миссия организации:

- Стать самой востребованной строительной компанией в городе Нур-Султан.

Цели организации:

- Сохранение и укрепление репутации организации, как одной из передовых компаний в данной отрасли.
- Повышение конкурентоспособности на рынке.
- Оказание широкого спектра услуг, ведь для организации диалог с заказчиками – лучший ресурс для совершенствования.

Анализ информационных ресурсов как элемента внутренней среды:

В организации применяются информационная система «1С: Предприятие 8», предназначенная для автоматизации деятельности организации. Данная информационная система обеспечивает поддержку оперативного управления компанией, автоматизацию организационной и хозяйственной деятельности, ведение бухгалтерского учета, расчет зарплаты и управление персоналом.

Предоставляемые организацией услуги:

- Монтаж инженерных сетей;
- Монтаж отопления;
- Монтаж водоснабжения;
- Монтаж канализации;
- Монтаж холодоснабжения;
- Монтаж пожарной системы.

Сотрудники организации работают 9 часов в сутки дней в неделю.

На данный момент в организации официально трудоустроено 52 сотрудника. В будущем организация планирует увеличить штат работников

Таблица 2 - Численность сотрудников организации

Должность	Количество сотрудников
Генеральный директор	1
Заместитель директора	1
Сотрудник отдела снабжения	1
Водитель-экспедитор	1
Инженер производственно-технический отдела	2
Бухгалтерия	2
Прораб	4
Сварщик	12
Слесарь	12
Сантехник-монтажник	16

Организация уделяет большое внимание вопросам комфорта и защиты сотрудников во время работы.

Условия труда в организации:

Работа офисных сотрудников в отдельных кабинетах;

Полная оснащенность оргтехникой для эффективной работы сотрудников;

Снабжение сотрудников, работающих на строительных объектах средствами индивидуальной защиты (каска, робы, перчатки, маски и др.)

Внешняя среда оказывает многостороннее и разнообразное воздействие на функциональность организации.

На работу организации влияет деятельность государства. Государство оказывает контролирует:

- официальное трудоустройство;
- своевременные выплаты налогов;
- охрана труда на объектах.

Основными контрагентами организации являются:

- Инвестиционно - строительный холдинг "VI Group"

- ТОО "Bazis Construction"
- ТОО "Orda invest"

Организация на хорошем счету как у частных так у государственных заказчиков, так как строительно-монтажные работы всегда выполнены качественно и в срок. К главным конкурентам можно отнести: монтажная компания РСТМ-НС, Астана Тепло Инжиниринг, Тепло Дом НС и другие.

Влияние поставщиков так же велико. Организации платит высокую арендную плату за офисные помещения, электроэнергию и интернет. Что касается поставки строительных материалов на объект, организации сотрудничает с такими компаниями как:

- ТОО "Santehplast"
- ТОО "360 Professional Ltd"
- ТОО "Компания Сталь Трейд"
- ТОО "ТеплоТехСнаб"
- ТОО "ЭНКО энергетическая компания"

Большая или маленькая, каждая организация должна работать с определенной организационной структурой. Хорошо продуманная и стратегическая бизнес-конфигурация проясняет отношения отчетности и поддерживает хорошую коммуникацию, что приводит к эффективному и действенному потоку рабочих процессов.

Организационная структура управления представляет собой совокупность звеньев и уровней управления в организации, порядок их связи и подчинения по вертикали и горизонтали.

Организационная структура представлена на рисунке 7:

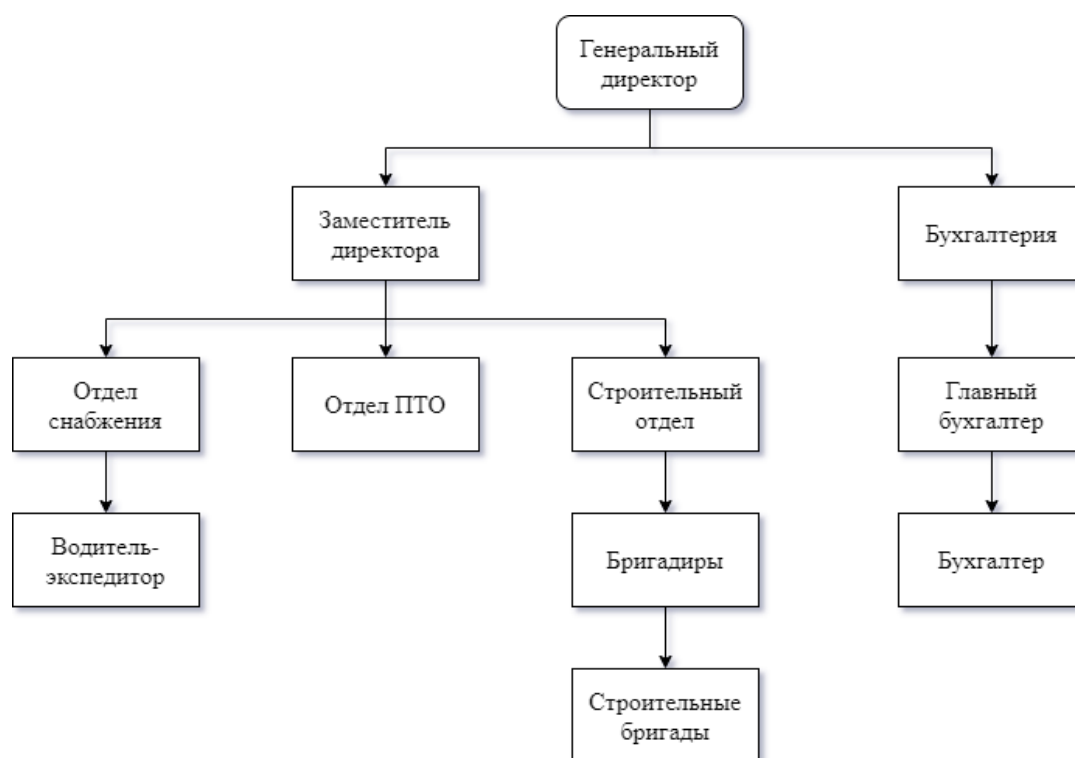


Рисунок 7 - Организационная структура ТОО "Ыстык Су-НС"

К основным элементам организационной структуры можно отнести:

Звено управления - подразделение организации со своими строго определенными функциями и задачами.

Уровень управления - совокупность нескольких звеньев управления, которые в свою очередь расположены на одной ступени иерархии.

Звенья делятся на горизонтальные и вертикальные. Горизонтальные связи будут одноуровневыми, основываясь на согласии. Вертикальные связи носят иерархический характер, основанные на подчинении и ориентированные на определенные цели каждого уровня. Связи между звеньями и уровнями очень тесны, изменения в одном оказывает свое влияние и на другое [30].

Основываясь на анализе теоретической литературы, считается, что наиболее репрезентативными переменными, характеризующими организационную структуру, являются:

- Горизонтальный уровень специализации работы,
- Вертикальный уровень специализации работы,

- Уровень формализации задач, процедур и навыков,
- Степень индивидуальной автономии
- Уровень централизации
- Степень социализации

В зависимости от связей элементов структуры управления можно выделить следующие виды структур управления:

- линейная;
- функциональная;
- линейно-функциональная;
- матричная;
- дивизиональная;
- комбинированная.

ООО "Ыстык Су-НС" использует классическую линейную организационную структуру.

Это самый распространенный тип организационной структуры - цепочка команд идет сверху (например, генеральный директор или менеджер) вниз (например, сотрудники начального и низкого уровня), и у каждого сотрудника есть руководитель.

Преимущества:

- Лучше определяет уровни полномочий и ответственности
- Показывает, кому каждый человек отчетывается или с кем говорить о конкретных проектах
- Мотивирует сотрудников четкими карьерными путями и шансами на продвижение по службе
- Дает каждому сотруднику специальность
- Создает дух товарищества между сотрудниками одного отдела

Недостатки:

- Может замедлить инновации или важные изменения из-за возросшей бюрократии

- Может заставить сотрудников действовать в интересах отдела, а не компании в целом
- Может заставить сотрудников более низкого уровня чувствовать, что у них меньше собственности и они не могут выразить свои идеи для компании.

Обязанности и функции генерального директора разнообразны, и они формируют организационную культуру, которая знаменует развитие организации и укрепляет совместную работу между различными областями деятельности. Обязанности и функции генерального директора в организации заключаются в следующем:

Одной из обязанностей генерального директора является создание рабочей среды, способствующей достижению целей организации. То, как менеджеры реагируют на проблемы и возможности, а также ожидания от результатов работы, которые они строят в организации, в значительной степени определяют рабочую среду, в которой они работают. Если директора зададут высокие стандарты, то и начальник отдела будет делать то же самое, и будет развиваться качественная культура, каждый работник старается быть лучшим.

Разработка стратегического видения руководитель находится в привилегированном положении для достижения глобального видения организации, поэтому одной из его функций является разработка стратегического видения роста. Директора должны уметь понимать потенциал компании и понимать возможности на будущее, разрабатывать план действий и бизнес-план, чтобы обеспечить переход от текущего состояния к идеальному состоянию. Конечно, вы также должны уметь донести это видение до своей команды, чтобы все имели одинаковые ценности и участвовали в достижении организационных целей.

Распределение ресурсов одной из основных функций руководителя является управление материальными и людскими ресурсами, имеющимися в распоряжении организации, разумное распределение их по различным регионам для более эффективного их использования. Хороший генеральный

директор сосредотачивает больше ресурсов на ситуациях, когда есть интересные возможности получить важное конкурентное преимущество в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

Директор должен выражать страсть к организации и приверженность своей работе. Он должен осознавать важность привлечения и удержания талантов и нести ответственность за то, чтобы самые способные и эффективные люди занимали должности с наибольшей ответственностью.

Хороший руководитель создает культуру непрерывного обучения, назначает сложные задачи руководителям отделов для устранения возможных препятствий и выполняет ротацию рабочих мест, чтобы сломать функциональную империю, созданную с течением времени, и помешать развитию компании.

К основным видам деятельности отдела снабжения можно отнести:

Закуп необходимых ресурсов, необходимых для строительномонтажных или повседневных работ организации. Для строительных работ это может включать в себя материалы, такие как железо, сталь, алюминий или пластик, но это также может включать инструменты, экипировку, технику для перевозки материалов. Также сотрудник данного отдела отвечает за закуп необходимых офисных принадлежностей для сотрудников организации.

Отдел снабжения контролирует всех поставщиков, которые поставляют материалы, производят мониторинг цен для оптовых заказов, возможности приобретения ресурсов по выгодным ценам, чтобы максимизировать прибыльность.

Также отдел занимается всей бумажной работой, связанной с закупкой и доставкой расходных материалов, а именно заполнение коммерческих предложений, договоров и накладных.

Обеспечивает своевременную грузоперевозку материалов, производит контроль чтобы обещанные поставки были получены в полном объеме и оплачены вовремя.

В подчинении сотрудника отдела снабжения находится водитель-экспедитор.

Водитель-экспедитор относится к группе технических исполнителей. Он является ответственным за перевозку и сохранность строительных материалов и оборудования. Также в его обязанности входит оформление документации по приему и накладных бумаг по сдаче материалов на строительные объекты.

Каждый строительный процесс предполагает наличие документооборота, как между подрядчиками и заказчиками, так и сторонними субподрядными и эксплуатирующими организациями. За разграничение функций и распределение рабочих обязанностей между сотрудниками отвечают должностные инструкции, утвержденные непосредственным начальством ПТО и гендиректором.

Каждого сотрудника производственно - технического отдела условно можно отнести к одной из трех групп:

- Группа подготовки документов на тендерной стадии
- Сметно-договорная группа (отдел ценообразования)
- Производственно-техническая группа.

Деятельность производственно - технического отдела заключена в проведении производственного контроля качества выполнения и монтажных работ.

Осуществляет организацию технической подготовки строительных работ, формирование тендерной документации, производит анализ рисков организации, снижение материальных и трудовых затрат.

В ходе строительства формируют пакет документов (договора, акты допуска и разрешения, сертификаты, исполнительные схемы) на осуществление строительно-монтажных работ.

Проведение работ по совершенствованию организации строительных работ, предотвращению недостатков, повышению качества выполняемых строительных работ, экономии всех видов ресурсов аттестация рабочих мест,

использование резервов, повышение производительности труда и снижение себестоимости продукции.

Регулярное проведение контроля качества продукции за выполнением строительно-монтажных работ.

Бухгалтер играет очень важную роль в организации.

Бухгалтерия представляет собой отдел, предназначенный для аккумулирования данных о имуществе и обязательствах организации.

Хотя ежедневные обязанности бухгалтера будут варьироваться в зависимости от должности и организации, некоторые из наиболее распространенных задач и обязанностей бухгалтеров включают:

- подготовка бухгалтерской отчетности и налоговых деклараций
- администрирование заработной платы и контроль доходов и расходов
- аудит финансовой информации
- составление и представление отчетов, бюджетов, бизнес-планов, комментариев и финансовой отчетности
- анализ счетов и бизнес-планов
- предоставление услуг по налоговому планированию с учетом действующего законодательства
- финансовое прогнозирование и анализ рисков
- рассмотрение дел о несостоятельности
- ведение переговоров об условиях деловых сделок и переездов с клиентами и ассоциированными организациями
- встреча и собеседование с клиентами
- управление коллегами, рабочими нагрузками и крайними сроками.

Кроме того, бухгалтеры имеют юридическое обязательство действовать честно и избегать небрежности в своей практике. Таким образом, они также несут ответственность за обеспечение соответствия финансовой отчетности и ее конфиденциальности.

2.2 Анализ психологического климата организации

Для эффективного применения методов разрешения конфликтных ситуаций необходимо определить:

Оценка социально-психологического климата;

Влияние конфликт на организацию в целом.

Социально-психологический климат - это совокупность социально-психологических процессов и явлений в организации, определяющих характер отношений между сотрудниками, коллективные устои, мнения и традиции [31].

Специфика социально-психологического климата заключается в его представлении как интегральной и динамической характеристики всех членов коллективных психических состояний [32].



Рисунок 8 - Структура социально-психологического климата

Анализ различных подходов и точек зрения на сущность социально-психологического климата позволяет сделать вывод о том, что он представляет собой полифункциональное социально-психологическое образование, посредством которого опосредуется любая деятельность коллектива. Специфика социально-психологического климата заключается в его представлении как интегральной и динамической характеристики всех членов коллективных психических состояний [33].

Исходя из вышеизложенного, сделаем вывод, что существенными характеристиками социально-психологического климата могут быть степень сплоченности коллектива и степень удовлетворенности работника своей работой.

Основные показатели социально-психологического климата коллектива:

- стремление сохранить целостность группы,
- совместимость,
- гармония,
- единство,
- общительность,
- открытость,
- ответственность.

В ходе исследования в организации ТОО "Ыстык Су -НС" была проведена оценка социально-психологического климата в коллективе с помощью экспресс - методики А.С. Михайлюк, Л.Ю. Шарыто.

Предлагаемая методика позволяет:

- Произвести диагностику состояния психологического климата в коллективе;
- Оценить эффективность тех или иных мероприятий и их влияние на психологический климат.

Такие измерения полезны при изучении степени адаптации новых сотрудников, отношения к труду, причин текучести кадров, эффективности руководства, продуктивности деятельности.

С помощью данной методики можно произвести диагностику трех компонентов социально психологического климата:

Эмоциональный компонент;

Поведенческий компонент;

Когнитивный компонент.

Для измерения эмоционального компонента используется критерий привлекательности — на уровне понятий «нравится — не нравится», «приятный — неприятный». Вопросы, направленные на измерение поведенческого компонента, конструируются на основе критерия «желание — нежелание работать в данном коллективе», «желание — нежелание общаться с членами коллектива в сфере досуга». Основным критерием когнитивного компонента избрана переменная «знание — незнание особенностей характера членов коллектива».

Целью исследования является оптимизация социально-психологического климата в организации.

В исследовании принимали участие 21 сотрудников (отдел снабжения, производственно-технического отдел, бухгалтерия и заместитель директора) Большую часть опрошенных составили сотрудники мужского пола в возрасте от 23 до 47 лет (90,4%) и женского пола в возрасте от 23 до 33 лет (9,6%) со средним специальных (47%) и высшим образованием (53%).

На опросном листе вопросы 1-й, 4-й, и 7-й относятся к эмоциональному компоненту; 2-й, 5-й, 8-й — к поведенческому компоненту; 3-й, 6-й — к когнитивному (причем вопрос 3 содержит две позиции)

Для целостной характеристики отдельного компонента сочетания ответов каждого сотрудника на вопросы обобщаются следующим образом:

- положительная оценка получается при сочетаниях: +++ , ++0, +-+;
- отрицательная оценка при сочетаниях: - - -, - - +, - - 0;
- оценка неопределенная при сочетаниях: 000, 00-, 00+.

Опросный лист для оценки социально-психологического климата в организации представлен в приложении

Таблица 3 - Ответы сотрудников

Сотрудники	Эмоциональный компонент	Когнитивный компонент	Поведенческий компонент
1	+1	0	0
2	+1	0	+1
3	0	-1	0
4	+1	+1	+1
5	0	+1	0
6	0	0	0
7	+1	+1	+1
8	+1	+1	+1
90	0	0	0
10	+1	0	+1
11	0	+1	+1
12	0	0	0
13	+1	0	0
14	0	0	0
15	+1	+1	+1
16	0	+1	+1
17	+1	0	0
18	-1	-1	-1
19	0	+1	0
20	+1	0	0
21	0	0	+1

Следующим шагом для каждого компонента высчитывается средняя по группе оценка.

$$\bar{X} = \frac{(\text{сумма положительных оценок}) - (\text{сумма отрицательных})}{n (\text{количество сотрудников})}$$

Континуум возможных оценок (от -1 до +1) делится на три равные части:
От -1 до -0,33 — Психологический климат по каждому компоненту в этом интервале признается неудовлетворительным.

От -0,33 до +0,33 — Психологический климат по каждому компоненту в этом интервале признается противоречивым, неопределенным и нестабильным.

От +0,33 до +1 — Психологический климат по каждому компоненту в этом интервале признается как благоприятный.

В результате полученных результатов можно сделать вывод что психологический климат по эмоциональному компоненту признан благоприятным (+0,42), по когнитивному компоненту признан неопределенным и нестабильным (+0,28) и по поведенческому компоненту признан как благоприятный (+0,38).

Для закрепления результата анализа, был проведен опрос зрительно-аналоговой оценки составляющих социально-психологического климата в данной организации.

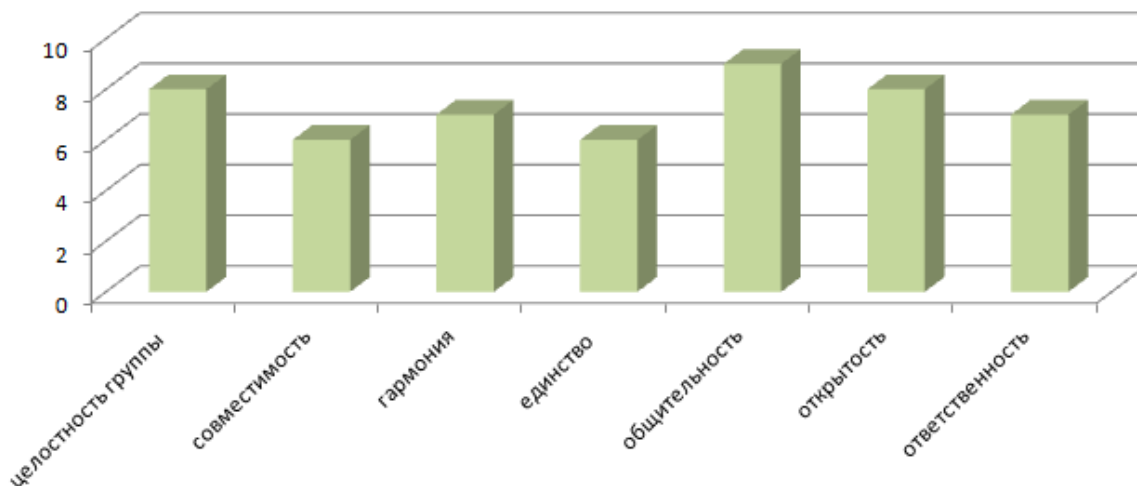


Рисунок 9 - Результаты исследования составляющих социально-психологического климата

Таким образом, видно уровень развития составляющих социально-психологического климата среди сотрудников является вышесреднего. Наибольшее значение в коллективе имеет показатель: Общительность, целостность группы, открытость.

2.3 Анализ причин и сущности конфликтных ситуаций в организации

Для более глубокого анализа сущности конфликта и его своевременного предупреждения необходимо получить информацию о причинах возникновения.

Основные методы анализа причин возникновения конфликтных ситуаций: наблюдение, опрос, анализ результатов деятельности и метод экспертного интервью.

Для выявления причин и сущности конфликтных ситуаций в организации использовался опросный метод (анкета), анализ данных.

Анкетирование - представляет собой набор вопросов, связанных с целями исследования, или форму вопросов, подготовленных с целью проведения опроса. Данный инструмент используют для точного и конкретного определения процесса, а также применяют для количественного описания и анализа, чтобы получить необходимые данные опроса.

Достоинствами опросных методов являются:

- быстрота получения информации;
- возможность получения информации в широких пределах заданной тематики;
- возможность математической обработки полученной информации;
- сравнительная легкость получения большого количества данных;

Согласно классификации, анкетирование можно разделить на бумажную анкету и электронную или сетевую анкету. Мы использовали для получения данных бумажный вариант анкетирования.

Для получения данных была использована методика по выявлению «проблемных зон» в коллективе К. Томаса (адаптация Н.Гришиной).

Цель исследования - анализ причин возникновения конфликтных ситуаций в строительной компании ТОО "Ыстык Су-НС" и разработать мероприятия по их управлению.

Задачи данного исследования:

1. Выявить причины возникновения конфликтных ситуаций в организации.
2. Определить типичные способы поведения сотрудников в конфликтных ситуациях;
3. Разработать рекомендации по профилактике конфликтных ситуаций в организации.

Анкета включает в себя три части:

1. Социально-психологический климат в организации;
2. Сущность конфликтных ситуаций;
3. Возможные причины конфликтных ситуаций.

На вопрос о том, нравится ли Вам работать в ТОО "Ыстык Су-НС", (57%) сотрудников отметили, что им нравится работать в данной организации. Остальные (43%) поставили галочку напротив варианта "очень нравится".

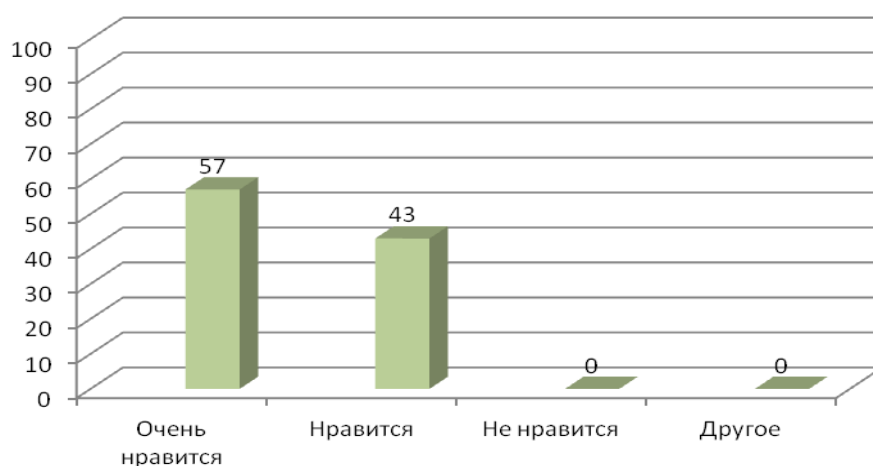


Рисунок 10 - Результаты исследования степени эмпатии сотрудников к организации

Так же большинство сотрудников организации (57%) считает, что климат в коллективе благоприятный, а остальные (43%) что климат скорее благоприятный.

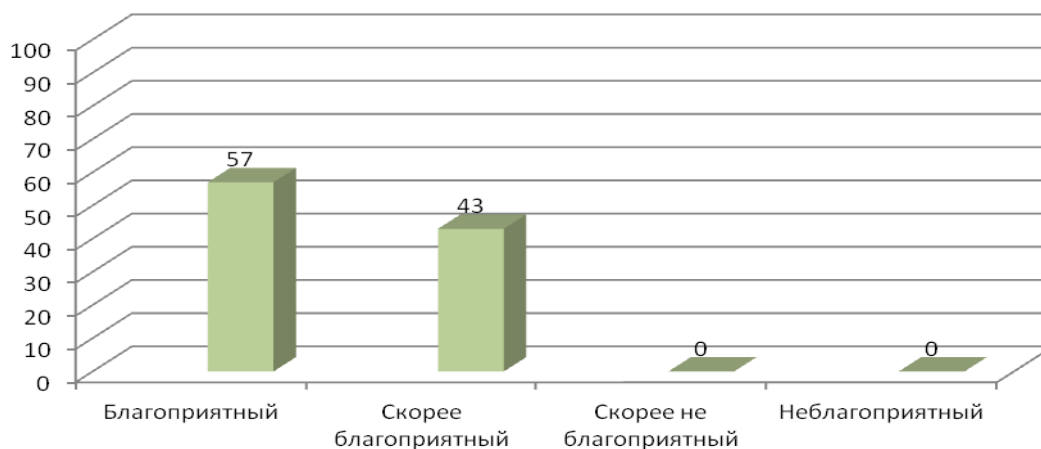


Рисунок 11 - Результаты исследования оценки социально-психологического климата в организации

Все сотрудники (100%) считают себя не конфликтными людьми.

Как показывают данные, (100%) сотрудников ответили что конфликты в организации бывают в редких случаях.

(72%) респондентов показали, что конфликты в организации полностью поддаются управлению. В то же время у остальных (28%) появились сомнения, и они поставили галочку на против варианта "Скорее всего возможно".

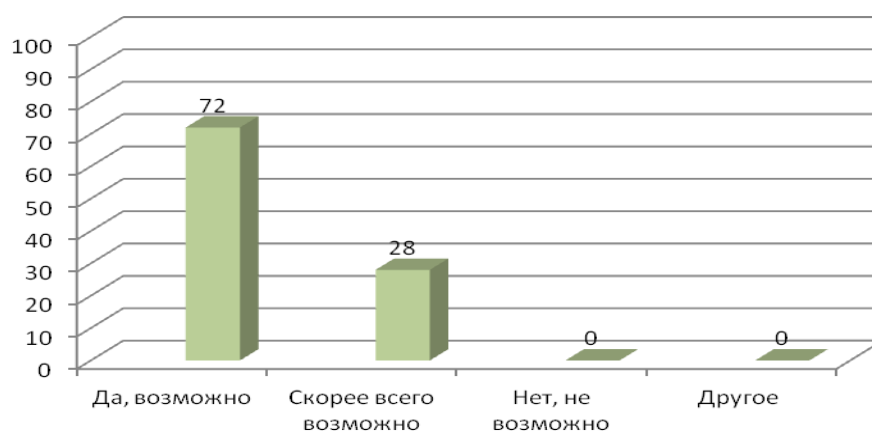


Рисунок 12 - Результаты исследования частоты конфликтов в организации

Что касается вопроса, как лучше поступить при разрешении какой-либо конфликтной ситуации (86%) опрашиваемых считают, что лучшим вариантом будет чтобы конфликтующие стороны должны сами разобраться в сложившейся ситуации. (14%) отдают предпочтения привлечь кадровый отдел для разрешения конфликта.

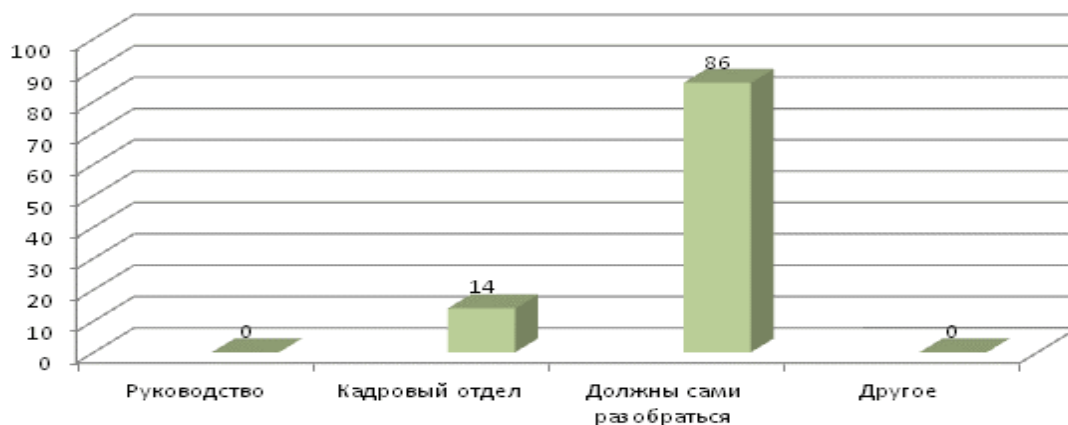


Рисунок 13 - Результаты исследования способов разрешения конфликтов в организации

Как показывает данные опроса, основными причинами конфликтов в данной организации могут послужить когда сотрудники плохо выполняют свою работу (57%), плохие условия труда (28%), нарушение трудового кодекса (14%) и низкий корпоративный дух(28%).

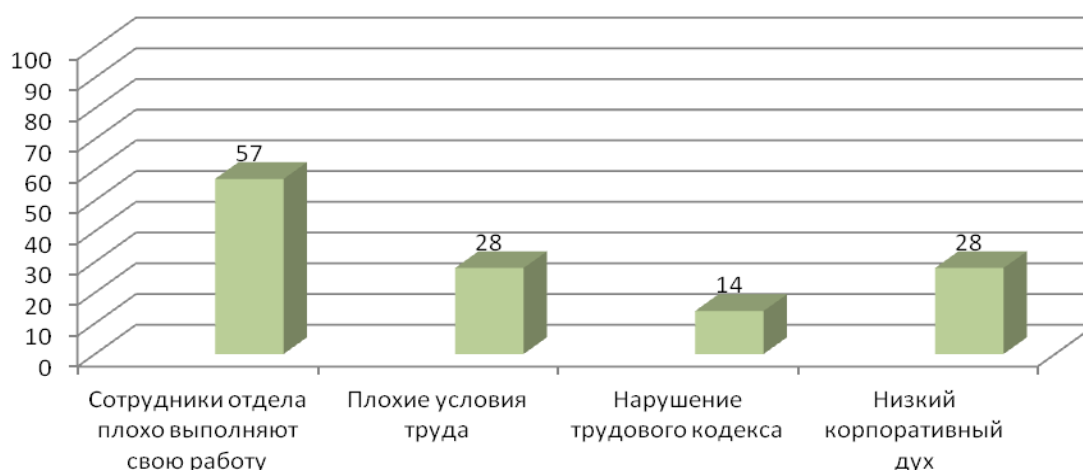


Рисунок 14 - Результаты исследования причин возникновения конфликтов в организации

По мнению респондентов к основным причина возникновения конфликтов с руководством относятся: во-первых, распределения служебной нагрузки (86%), во-вторых, не соблюдение субординационного характера труда и несвоевременная выплата заработной платы(43%), в-третьих, нарушение трудового кодекса (28%).

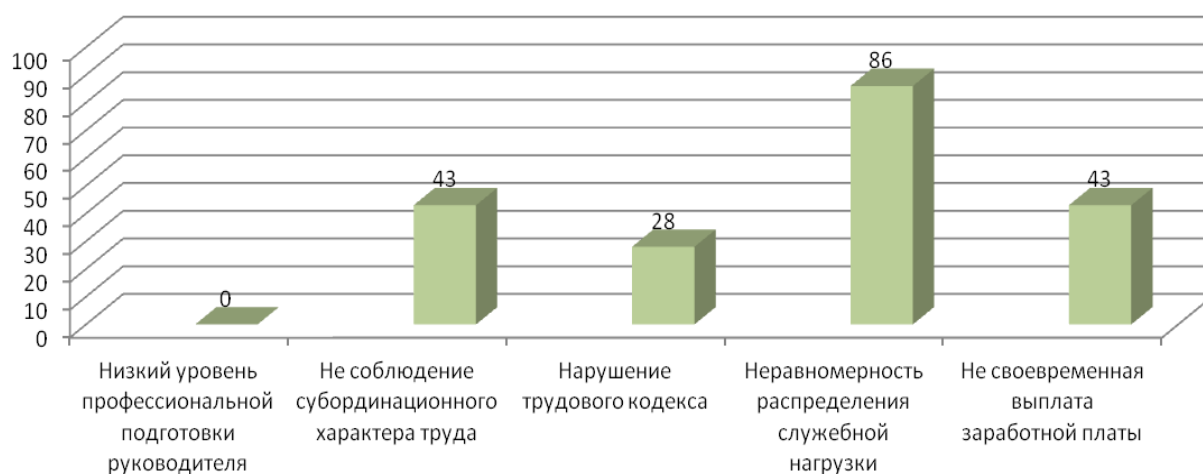


Рисунок 15 - Результаты исследования причин возникновения конфликтов с руководством

Причинами снижения эффективности работы в организации являются низкая заработная плата (86%), тяжелый трудовой график (57%), недостаточная значимость в глазах руководителя (28%), недобросовестное отношение сотрудников (86%), отсутствие карьерного роста (43%)



Рисунок 16 - Результаты исследования причин снижения эффективности работы в организации

Как мы уже знаем в настоящее время не хватает элементарных знаний о конфликтах, о путях их мирного решения, что ведёт к спаду эффективности организации.

На вопрос " Как Вы считаете, на сколько организована работа вашего отдела?" (86%) респондентов ответили, что их удовлетворяет работа их отдела, Остальные (14%) считают, что организация сейчас в процессе развития.

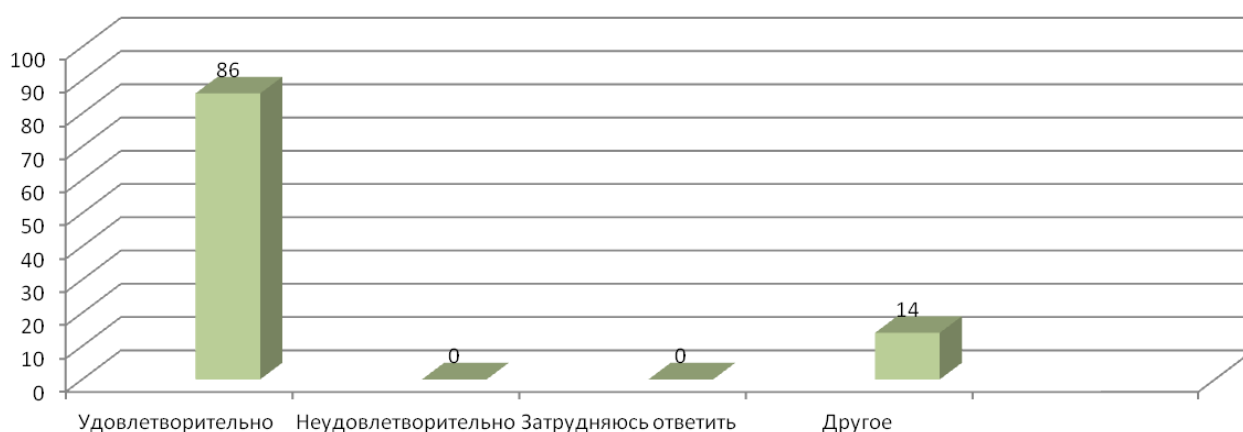


Рисунок 17 - Результаты исследования уровня организованности работы в организации

На основе полученных данных можно резюмировать, что всех сотрудников удовлетворяет место работы и социально-психологический климат в организации в целом, но как и в любой другой организации в ТОО "Ыстык Су-НС" хоть и редко присутствуют конфликтные ситуации как между сотрудниками так и с руководством. Основными причинами возникновения конфликта могут послужить то, что сотрудники отдела плохо выполняют свою работу, неравномерность распределения служебной нагрузки, не соблюдение субординационного характера труда, не своевременная выплата заработной платы, плохие условия труда и низкий корпоративный дух.

По мнению большинства респондентов, главную роль управления конфликтом выполняют противоборствующие стороны, но не всегда в таком решении конфликте последствия остаются положительными. Конечно роль

коллектива в разрешении конфликта очень важна, может даже это единственный способ его решения.

Руководителю стоит почаще узнавать, что сотрудник думает о коллегах и организации в целом. Также стоит развивать способность распознавать конфликт, понимать природу конфликта и уметь быстро, и эффективно разрешить сложившуюся неприятную ситуацию.

Проблема даже не в том, что конфликт существует, но наличие эффективной стратегии для разрешения этого конфликта, если он начинает влиять на работу организации, имеет решающее значение для любого руководителя. Хотя конфликт может быть творческим топливом, которое помогает организации работать более эффективнее.

2.4 Рекомендации по повышению работоспособности организации с минимальными конфликтами

В ходе проведенного исследования оценки социально-психологического климата в организации было выявлено, что когнитивный компонент нестабилен, то есть сотрудники недостаточно хорошо знают личные и деловые качества друг друга.

Возможными причинами могут послужить:

- Коллектив не достаточно сплочён;
- Низкая коммуникабельность;
- Отсутствие внимания и интереса сотрудника;
- Приход нового человека в коллектив;

Тимбилдинг или формирование команды-это деятельность, которую сотрудники предпринимают друг с другом, и цель которой-повысить сплоченность команды. Это возможность познакомиться вне повседневной работы и в более неформальной обстановке и на общих ценностях [34].

Цель тимбилдинга:

Объединение сотрудников организации вокруг общих целей в более свободной среде, способствовать удержанию команды и умножить доверие, которое позже будет необходимо для дальнейшего сотрудничества в хороших условиях [35].

Задачи тимбилдинга:

Улучшение существующих межличностных отношений в организации;

Повышение уровня коммуникации;

устранение иерархические расстояния;

Деловая игра — это комплексный методический прием обучения, повышающий личные и профессиональные качества сотрудников. Кроме того, игры помогают развить в сотрудниках единство и командный дух, что крайне важно для успеха организации. Упражнения по созданию команды также генерируют мотивацию сотрудников и обеспечивают эффективное общение между людьми из всех иерархий в организации [36].

В деловых играх ставятся задачи, аналогичные тем, которые сотрудники решают в ежедневной профессиональной деятельности. Что позволяет оценить стратегическое, тактическое, аналитическое мышление, умение прогнозировать ситуацию, умение принимать решения и пр.

Основные методы проведения деловых игр:

Эвристический метод - это системный метод поиска принципиально новых решений задач различного характера. Он активизирует мышление, формирует умственные навыки, самоорганизует память, устраняет шаблон мышления, рутинность, обыденность, догматичность, консервативность взглядов на проблемы [37].

Мозговой штурм - это метод поиска идей, в котором участники группы вносят неупорядоченные и нефилтрованные идеи. Эти идеи сначала собираются без оценки и цензуры, а затем оцениваются.

Для знакомства новых сотрудников с коллективом рекомендуются следующие деловые игры:

"Познакомьтесь друг с другом"

Время: 15 минут

Материал: Чистые офисные стикеры, ручки.

Раздайте каждому сотруднику по пустому офисному стикеру и попросите их написать на нем свое имя или ник. Затем попросите их кратко перечислить два слова или фразы, которые имеют отношение к их ситуации и могут быть темой, например, из какого города они родом, возраст, хобби, семейное положение и т.д.

Например:

Артём

1. Люблю рисовать;
2. Холост.

После того как сотрудники написали информацию о себе попросите их объединиться в группы по два или три человека. Каждые несколько минут попросите их «обмениваться партнерами», чтобы побудить всех познакомиться с как можно большим количеством людей.

"Секрет"

Время: 15 минут

Сотрудник говорит на ухо соседу секрет о себе, например, «я боюсь высоты» Сосед передает это дальше по кругу, тоже на ухо, изменив фразу так: «Один из нас боится высоты». В такой форме фраза идет по кругу, а второй участник, дав первой фразе отойти на двух-трех участников, посылает вслед секрет о себе в варианте: «Один из нас...» Когда секрет проходит круг и приходит к владельцу, то владелец не отправляет его на второй круг, и, таким образом, первая часть упражнения заканчивается тогда, когда каждый секрет обошел ровно один круг. Затем все говорят вслух, какие секреты они узнали. В заключении все участники хором произносят: «И мы никогда никому ничего не скажем!»

Организация требует, чтобы сотрудники работали над проектами вместе, им важно научиться работать в команде. Игры по созданию команды – это эффективный способ научить сотрудников работать вместе для

достижения общей цели. Чтобы избавить своих сотрудников от напряженного рабочего графика, предоставьте им деловые игры, способствующие командной работе.

Для сплочения коллектива рекомендуются следующие деловые игры:

"Авиакатастрофа"

Время: 25-30 минут

Материал: Читские листы А4, ручки

Разделите сотрудников на две группы поровну и предоставьте им сценарии выживания после крушение самолета на необитаемом острове.

Командам необходимо составить список из 12 предметов для каждой группы и проинструктируйте их ранжировать предметы в порядке важности. Дайте группе от 15 до 20 минут, чтобы прийти к консенсусу. И попросите их обсудить, как они это делают.

Игра способна сплотить коллектив, чтобы каждый сотрудник почувствовал свою значимость и причастность к общему делу.

Также данная игра позволит:

- отработать навыки поведения сотрудников в дискуссии;
- умения вести диспут, быть убедительным;
- изучить на конкретном материале динамику группового спора;
- открыть для себя традиционные ошибки, совершаемые людьми в полемике;
- потренировать способности выделять главное и отсеивать "шелуху", видеть существенные признаки предметов;
- научиться осознавать стратегические цели и именно им подчинять тактические шаги и т.д.

"Минусы в плюсы"

Сотрудники офиса образуют пары с другим членом команды, с которым у них был рабочий опыт – прошлый проект, задание, что угодно.

Затем один участник должен упомянуть негативный аспект из их

прошлого опыта, а его партнёр – найти в нём положительное, после чего они меняются ролями.

Задание лучше всего работает в большой команде с обширным общим опытом, ведь это поможет членам команды лучше узнать друг друга и развить позитивное мышление несмотря на все трудности.

В ходе проведенного анализа полученных данных анкетирования было выявлено что плохо организованная трудовая деятельность, неравномерность распределения служебной нагрузки, чрезмерное делегирование полномочий являются основными причинами возникновения конфликта.

Организация труда представляет собой процесс разделение труда, делегирования и координации задач и ресурсов с ответственностью, полномочиями и отчетностью, которые четко определены [38].

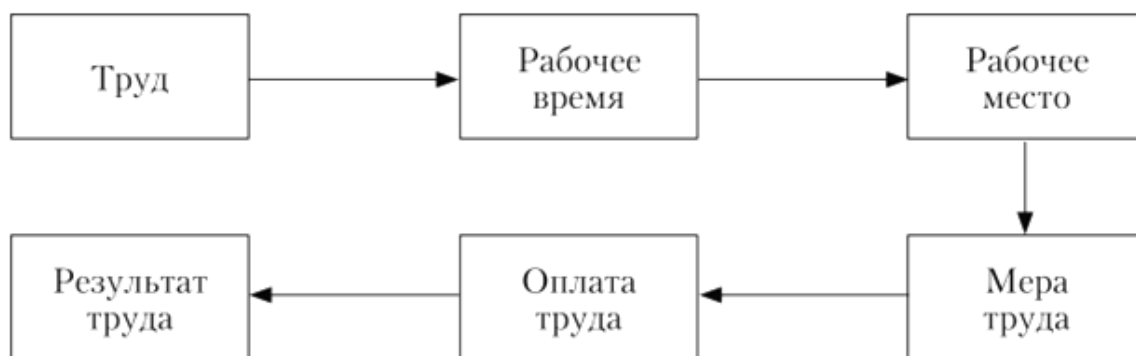


Рисунок 18 - Сущность организации труда

Форма организации труда постоянно корректируется и совершенствуется, а условия труда и окружающая среда создаются таким образом, чтобы в полной мере использовать навыки и энтузиазм сотрудников.

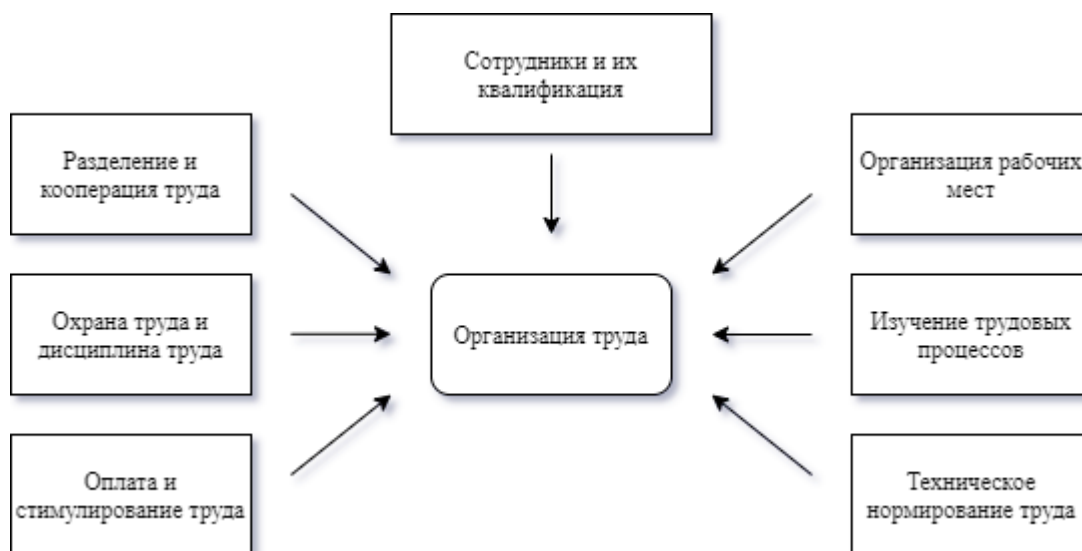


Рисунок 19 - Система элементов организации труда

Ключивыми факторами эффективной организационной трудовой деятельности являются:

- Полномочия и ответственность сотрудников четко определены;
- Обязанности распределены справедливо;
- Использование ресурсов максимально эффективно;
- Координация работы непрерывна;
- Удовлетворенность сотрудников на высоком уровне;
- Поставленные цели достигнуты.

Существуют три инструмента организации труда:

1. Построение организационной структуры.
2. Выработка политики, процедур, правил.
3. Разработка должностных инструкций (ответственность, задачи, функции).

Для совершенствования организации труда рекомендуются проведение следующих мероприятий:

Ввод в организационную структуру новой должности – HR-менеджера, мероприятие довольно сложное, оно приведет к перераспределению функций, реорганизации организационных и трудовых и процессов организации.

Важной проблемой, возникающей часто в процессе вовлечения персонала, является отсутствие знаний, навыков, умений или опыта для того,

чтобы принимать полномочия, ответственность, участвовать в процессе улучшения. Для преодоления этой проблемы в компании необходимо проводить обучение сотрудников [39].

Нет никаких сомнений в том, что обучение, направленное на повышение квалификации сотрудников, профессиональных способностей, непосредственно улучшит качество работы организации.

Рекомендуются следующие формы обучения - демонстрация, наставничество, коучинг, планомерное приобретение опыта через ротации.

Можно сделать вывод, что:

1. обучение может повысить конкурентоспособность организации;
2. обучение может повысить корпоративную сплоченность;
3. обучение может улучшить эффективность организационных процессов.
4. обучение-это инвестиции с высокой отдачей.

Мотивация сотрудников оказывает большое влияние на эффективность организации, и является "топливом" для достижения поставленных организационных целей и задач [40].

Организация должна использовать разумные методы мотивации сотрудников. Вот 6 советов, которые помогут мотивировать сотрудников оставаться сосредоточенными, увлеченными и продуктивными :

Поощряйте регулярное открытое общение

Важно, чтобы сотрудники понимали краткосрочные и долгосрочные цели организации и чувствовали, что они часть этого. Так же сотрудники должны знать, что они могут изложить руководству свои проблемы, мнения и предложения. Чтобы избежать слухов и недоверия среди коллег, каждый должен знать о любых проблемах в организации, которые могут повлиять на них, поскольку в конечном итоге они также узнают об этой проблеме через слухи.

Тщательно подбирайте формулировки

То, как руководитель общается со своими сотрудниками, очень важно и может в значительной степени повлиять на эффект разговора. Прозрачное общение, искренние советы, критика и похвала не только повысят производительность ваших сотрудников, но и покажут, что вы компетентный менеджер.

Признание достижений сотрудников

Люди часто не обращают внимания на признание сотрудников, но такой подход не только низкокзатратен, но и чрезвычайно эффективен в повышении производительности труда сотрудников.

Признать сотрудника - значит признать вклад, который человек или команда последовательно превзошли ожидания. Суть состоит в том, чтобы дать сотрудникам понять, что их тяжелая работа ценится организацией, будь то простое "спасибо", еще несколько выходных дней, публичная похвала во внутреннем информационном бюллетене организации или продвижение по службе.

Даже у самого продуктивного и инициативного сотрудника рано или поздно садится батарейка эффективности и, глядя на происходящее, опускаются руки.

Комплименты также необходимы для поддержания позитивной культуры в компании и создания мотивирующей атмосферы в коллективе.

Не критикуйте сотрудников в присутствии его коллег, сосредоточьтесь на результатах работы, а не на отдельных людях.

Дайте четкое направление

Одна из наиболее распространенных причин того, что сотрудники плохо выполняют свою работу, заключается в том, что они не получают надлежащего руководства, в котором они нуждаются. Чтобы дать четкое направление и помочь сотрудникам понять, как их обязанности сочетаются с целями организации, но не для того, чтобы люди чувствовали себя захваченными средствами высокого давления [41].

Проактивное управление прогулами

Прогулы так же негативно влияют на производительность организации. Некоторые отлучки неизбежны, но есть способы минимизировать влияние отсутствия сотрудника в офисе, такие как предоставление гибких вариантов работы, изменение направления рабочего процесса и наем временных специалистов, чтобы справиться с более длительными отлучками.

Улучшение управления временем на рабочем месте

Хорошее управление временем необходимо для того, чтобы сотрудники были наиболее эффективными и результативными на рабочем месте. Рабочее время часто тратится впустую на тривиальные организационные вопросы, рекомендуется провести семинар по управлению временем, организованный HR-менеджером или попросить особо эффективного сотрудника поделиться своими навыками управления временем в неформальной обстановке.

Так же руководителю стоит уделить некоторое время разговору с уходящим из организации сотрудником. В результате разговора можно получить следующие данные:

- Наличие внутренних проблемы организации;
- Наличие барьеров на пути к повышению эффективности организации;
- Наличие скрытых конфликтов и причин их возникновения.

Так же для того чтобы управление конфликтами было еще эффективнее рекомендуется разработать регламент, на основании которого руководитель будет управлять ситуацией внутри организации.

Регламент должен состоять из правил для руководителя, следуя которым руководитель будет знать, как себя вести в управлении конфликтными ситуациями в организации [42].

Рекомендуемые правила по управлению конфликтами:

1. Правильно определить сущность конфликта и возможные причины его возникновения.
2. Отдельно выслушать точку зрения каждой конфликтующей стороны.

3. Провести анализ возможных источников и причин возникновения конфликта.

4. Применить рекомендуемые методы для эффективного управления конфликтами.

5. Сделать выводы по устранению в дальнейшем данной негативной ситуации.

6. Если же конфликт возникает постоянно, и сотрудники не хотят его устранять, то необходимо внести административные меры.

Соблюдая вышеизложенные правила данного регламента, в организации появится инструмент эффективного управления конфликтными ситуациями внутри организации, такие как переговоры и административные меры. Сотрудники будут доверять руководству и в организации стремительно повысится корпоративный дух.

В случае повышения знаний руководителей отделов рекомендуется обратиться к тренингам от специалистов.

Тренинг «Управление конфликтами». Он предназначен для руководителей организаций, руководителей отделов и сотрудников.

Тренинг «Управления конфликтами» содержит в себе как практическую так и теоретическую часть. Теоретическая часть призвана рассказать о тех моделях конфликтов, которые существуют на данный момент и о способах управления теми или иными видами конфликтов. Задача практической части состоит в закреплении полученных теоретических знаний путем моделирования конфликтных ситуаций в специальных упражнениях.

Цель тренинга – научиться активно использовать все возможные навыки для разрешения конфликтов и грамотно управлять конфликтными ситуациями в целях повышения эффективности работы компании.

Программа тренинга, включает в себя:

- Выявление представлений о конфликтах. Основные понятия семинара.
- Формирование модели управления конфликтами.
- Эмоции и их связь с конфликтами.

- Согласие-несогласие как форма коммуникации и ее влияние на конфликт.
- Условное и безусловное закрытие – инструменты управления конфликтом.
- Использование работы с намерением как инструмент управления конфликтом.
- Спутник конфликтной коммуникации – перераспределение ответственности.
- Модель описания ролевого конфликтного взаимодействия.
- Контроль над коммуникацией и ответственность за происходящее.
- Использование рамок общения для сохранения отстраненности от конфликта и поддержания себя в рабочем состоянии.

В результате тренинга сотрудники компании научатся:

- Предупреждать появление конфликтных ситуаций;
- Поддерживать контроль и управлять конфликтным взаимодействием;
- Использовать возможности конфликтной ситуации для повышения результативности своей работы и работы организации;
- Сохранять отстранённость от конфликта и поддерживать себя в рабочем состоянии.

Тренинги направлены на то, чтобы для руководителей, прошедших данную психологическую подготовку, разрешение любого конфликта перестало являться чем-то сложным, потому что они информационно и психологически готовы к его эффективному разрешению. А правильное понимание сущности конфликта, усвоенное на тренингах, позволит руководителю отличить его от других психологических явлений (например, состязательности), определить причины и разработать соответствующий план разрешения возникшего конфликта.

3 Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережения

В настоящее время перспективность научного исследования определяется не столько масштабом открытия, оценить которое на первых этапах жизненного цикла высокотехнологического и ресурсоэффективного продукта бывает достаточно трудно, сколько коммерческой ценностью разработки.

Целью раздела «Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение» определение перспективности и успешности научно-исследовательского проекта, разработка механизма управления и сопровождения конкретных проектных решений на этапе реализации.

Достижение цели обеспечивается решением задач:

- разработка общей экономической идеи проекта, формирование концепции проекта;
- организация работ по научно-исследовательскому проекту;
- определение возможных альтернатив проведения научных исследований;
- планирование научно-исследовательских работ;
- оценки коммерческого потенциала и перспективности проведения научных исследований с позиции ресурсоэффективности и ресурсосбережения;
- определение ресурсной (ресурсосберегающей), финансовой, бюджетной, социальной и экономической эффективности исследования.

С учетом решения данных задач была сформирована структура и содержание раздела «Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение».

3.1 Предпроектный анализ

3.1.1 Потенциальные потребители результатов исследования

В настоящее время перспективность научного исследования определяется не столько масштабом открытия, оценить которое на первых этапах жизненного цикла высокотехнологического и ресурсоэффективного продукта бывает достаточно трудно, сколько коммерческой ценностью разработки. Оценка коммерческой ценности (потенциала) разработки является необходимым условием при поиске источников финансирования для проведения научного исследования и коммерциализации его результатов. Это важно для разработчиков, которые должны представлять состояние и перспективы проводимых научных исследований.

Таким образом, целью данного раздела является разработка методики управления конфликтными ситуациями в организации.

3.1.2 Анализ конкурентных технических решений

Важно реалистично оценить сильные и слабые стороны разработок конкурентов. Для этого может быть использована вся имеющаяся информация о конкурентных разработках:

- технические характеристики разработки;
- конкурентоспособность разработки;
- уровень завершенности научного исследования (наличие макета, прототипа и т.п.);
- бюджет разработки;
- уровень проникновения на рынок;
- финансовое положение конкурентов, тенденции его изменения и т.д.

Анализ конкурентных технических решений с позиции ресурсоэффективности и ресурсосбережения позволяет провести оценку

сравнительной эффективности научной разработки и определить направления для ее будущего повышения.

Позиция разработки и конкурентов оценивается по каждому показателю экспертным путем по пятибалльной шкале, где 1 – наиболее слабая позиция, а 5 – наиболее сильная. Веса показателей, определяемые экспертным путем, в сумме должны составлять 1.

Анализ конкурентных технических решений определяется по формуле:

$$K = \sum V_i \cdot B_i, \quad (1)$$

где K – конкурентоспособность научной разработки или конкурента;

V_i – вес показателя (в долях единицы);

B_i – балл i -го показателя.

В рамках анализа сравниваются три способа решений задач исследования: исследование данного проекта (Бф), исследование сотрудниками самой компании (Кк1) и консалтинговая компания (Кк2).

Таблица 4 – оценочная карта сравнения конкурентных технических решений

Критерии оценки	Вес критерия	Баллы			Конкурентоспособность		
		Б _ф	Б _{к1}	Б _{к2}	К _ф	К _{к1}	К _{к2}
1	2	3	4	5	6	7	8
Технические критерии оценки ресурсоэффективности							
Точность расчетов	0,10	5	5	5	0,5	0,5	0,5
Количество возможных применяемых статистических методов	0,15	5	5	5	0,75	0,75	0,75
Удобство эксплуатации ПО	0,05	4	3	4	0,2	0,15	0,2
Визуализация данных	0,10	5	4	5	0,5	0,4	0,5
Улучшение исследуемого процесса	0,20	5	4	4	1	0,8	0,8
Экономические критерии оценки эффективности							
Конкурентоспособность продукта	0,20	5	5	5	1	1	1
Цена	0,05	4	4	4	0,2	0,2	0,2
Перспективность использования	0,15	4	5	5	0,6	0,75	0,75
Итого	1	37	35	36	4,75	4,55	4,7

Исходя из проведенного анализа можно сделать вывод, что уязвимость конкурентных технологических решений связана, прежде всего с улучшением исследуемого процесса и конкурентоспособности проекта.

Результат исследования показывает, что проект конкурентоспособен, т.к. Наиболее сильным конкурентом можно считать исследования консалтинговой компании.

3.1.3 SWOT-анализ

SWOT-анализ является предварительным исследовательским этапом при составлении стратегических планов, разработке стратегических целей и задач.

SWOT-анализ - один из самых распространенных методов, оценивающих в комплексе внутренние и внешние факторы, влияющие на развитие проекта. Матрица составляется на основе анализа рынка и конкурентных технических решений, и показывает сильные и слабые стороны проекта, возможности и угрозы для разработки.

Данный метод заключается в разделении факторов и явлений на четыре категории: сильные стороны (Strengths), слабые стороны (Weaknesses), возможности (Opportunities) и угрозы (Threats). Используя эти категории, можно создать матрицу.

Первый этап заключается в описании сильных и слабых сторон проекта, в выявлении возможностей и угроз для реализации проекта, которые проявились или могут появиться в его внешней среде. Матрица SWOT представлена в таблице 5.

Таблица 5– SWOT-анализ

		Сильные стороны	Слабые стороны
		С1. Своевременное регулирование конфликтов	СЛ1. Временные затраты
		С2. Высокий уровень сплоченности коллектива	СЛ2. Напряженность, стресс внутри коллектива
		С3. Отлаженная работа	СЛ3. Денежные затраты
		С4. Устойчивое развитие организации	
		С5. Эффективное использование ресурсов	
Возможности			
В1	Рост спроса на услуги	В1С3. Предоставление новых услуг за счет хорошо отлаженной работы	В1СЛ3. Расширение спектра услуг может стоить больших денежных затрат
В2	Привлечение заказчиков	В2С4. Высокая конкурентоспособность организации приводит привлечению заказчиков	В2СЛ1. Заказчик не доволен сроками выполнения услуг
В3	Профессиональный рост сотрудников	В3С2С3. При благоприятной атмосфере в коллективе и ее сплоченности, у сотрудников появляется возможность показать себя и добиться профессионального роста	В3СЛ2. Если в долгосрочном периоде напряженность в коллективе не будет устранена, она может напрямую влиять на продуктивность работников и препятствовать их карьерному росту
Угрозы			
У1	Низкий спрос на услуги	У1С3С5. Благодаря хорошо отлаженной работе и эффективному использованию ресурсов, низкий спрос не будет большим ударом для организации	У1СЛ1СЛ2. Из-за напряженности внутри компании возможны сбои в работе, может понадобиться время для решения конфликта
У2	Отток специалистов	У2С1С2. В сплочённой команде работников, которые своевременно решают	У2СЛ2. Сотрудник может не выдержать

		конфликты, отток специалистов маловероятен	напряжения на рабочем месте
У3	Низкая мотивация сотрудников	УЗС5. Благодаря высокой эффективности использования ресурсов можно сэкономить достаточное количество денежных средств, чтобы выплатить премии и повысить мотивацию работников	УЗСЛ2СЛ3. Одними из причин низкой мотивации сотрудников является напряженность внутри коллектива. Необходим денежный вид мотивации

Второй этап состоит в выявлении соответствия сильных и слабых сторон научно-исследовательского проекта внешним условиям окружающей среды. Это соответствие или несоответствие должны помочь выявить степень необходимости проведения стратегических изменений.

Соотношения параметров представлены в таблице 6:

Таблица 6 – Интерактивная матрица проекта

Сильные стороны проекта						
		С1	С2	С3	С4	С5
Возможности проекта	В1	-	-	+	+	+
	В2	-	-	+	+	0
	В3	+	0	+	+	-
Слабые стороны проекта						
		СЛ1	СЛ2	СЛ3		
Возможности проекта	В1	+	0	+		
	В2	+	-	+		
	В3	+	+	-		
Сильные стороны проекта						
		С1	С2	С3	С4	С5
Угрозы проекта	У1	-	-	+	+	+
	У2	+	+	+	+	0
	У3	+	+	+	+	-

Слабые стороны проекта				
Угрозы проекта		СЛ1	СЛ2	СЛ3
	У1	+	-	+
	У2	0	+	0
	У3	-	+	+

3.1.4 Оценка готовности проекта к коммерциализации

На какой бы стадии жизненного цикла не находилась научная разработка полезно оценить степень ее готовности к коммерциализации и выяснить уровень собственных знаний для ее проведения (или завершения). Для этого необходимо заполнить специальную форму, содержащую показатели о степени проработанности проекта с позиции коммерциализации и компетенциям разработчика научного проекта. Перечень вопросов приведен в табл. 7.

Таблица 7 – Бланк оценки степени готовности научного проекта к коммерциализации

№ п/п	Наименование	Степень проработанности научного проекта	Уровень имеющихся знаний у разработчика
1.	Определен имеющийся научно-технический задел	4	4
2.	Определены перспективные направления коммерциализации научно-технического задела	4	4
3.	Определены отрасли и технологии (товары, услуги) для предложения на рынке	4	3
4.	Определена товарная форма научно-технического задела для представления на рынок	3	2
5.	Определены авторы и осуществлена охрана их прав	5	4

6.	Проведена оценка стоимости интеллектуальной собственности	4	4
7.	Проведены маркетинговые исследования рынков сбыта	3	1
8.	Разработан бизнес-план коммерциализации научной разработки	3	2
9.	Определены пути продвижения научной разработки на рынок	3	3
10.	Разработана стратегия (форма) реализации научной разработки	4	3
11.	Проработаны вопросы международного сотрудничества и выхода на зарубежный рынок	2	1
12.	Проработаны вопросы использования услуг инфраструктуры поддержки, получения льгот	3	3
13.	Проработаны вопросы финансирования коммерциализации научной разработки	4	4
14.	Имеется команда для коммерциализации научной разработки	2	2
15.	Проработан механизм реализации научного проекта	5	5
	ИТОГО БАЛЛОВ	53	45

Итоговые значения проработанности научного проекта и знания у разработчика лежат в диапазоне от 45 до 53, что говорит о выше средней перспективности проекта. Не проработаны вопросы международного сотрудничества, выхода на зарубежный рынок и не определены пути продвижения научной разработки на рынок. Также недостаточно исследованы рынки сбыта. Следовательно, требуется дополнительные затраты на наём или консультации у соответствующих специалистов.

3.1.5 Методы коммерциализации результатов научно-технического исследования

Перспективность данного научного исследования выше среднего, поэтому не все аспекты рассмотрены и изучены. Таким образом, для организации предприятия этого недостаточно (пункт 4 – 8 не подходят). Но так как основной научно-технический задел определен, этого достаточно для коммерциализации для следующих методов (пункты 1 - 3): Торговля патентной лицензией; передача ноу-хау и инжиниринг. Степени проработанности научного проекта и уровень знаний разработчика достаточно для реализации пунктов, которые были выбраны.

3.2 Инициация проекта

В рамках процессов инициации определяются изначальные цели и содержание и фиксируются изначальные финансовые ресурсы. Определяются внутренние и внешние заинтересованные стороны проекта, которые будут взаимодействовать и влиять на общий результат научного проекта.

3.2.1 Цели и результаты проекта

Перед определением целей необходимо перечислить заинтересованные стороны проекта. Информация по заинтересованным сторонам представлена в таблице 8:

Таблица 8 – Заинтересованные стороны проекта

Заинтересованные стороны проекта	Ожидание заинтересованных сторон
Пользователь	Простота в использовании программного продукта
Разработчик	Получение прибыли со своего

	продукта
Научный руководитель, студент	Выполненная выпускная квалификационная работа

Цели и результат проекта представлены в таблице 9:

Таблица 9– Цели и результат проекта

Цели проекта:	<ul style="list-style-type: none"> • Сбор информации по теме проекта • Разработка стратегий управления конфликтными ситуациями • Внедрение современных методов управления конфликтных ситуаций • Произвести расчет стоимости проекта • Осуществление запланированных мероприятий по управлению конфликтными ситуациями • Оценка результатов
Ожидаемые результаты проекта:	<ul style="list-style-type: none"> • Успешное внедрение современных методов управления конфликтных ситуаций в организациях
Критерии приемки результата проекта:	<ul style="list-style-type: none"> • Успешно осуществление запланированных мероприятий по управлению конфликтными ситуациями
Требования к результату проекта:	Требование:
	<ul style="list-style-type: none"> • Возможность применимости методов в организации • Разработанный проект полностью соответствует ожиданиям.

3.2.2 Ограничения и допущения проекта

Ограничения проекта – это все факторы, которые могут послужить ограничением степени свободы участников команды проекта, а также «границы проекта» - параметры проекта или его продукта, которые не будут

реализованных в рамках данного проекта. Эту информацию представить в табличной форме (табл. 10).

Таблица 10 – Ограничения проекта

Фактор	Ограничения
Прочие	В рамках деятельности предприятия
Срок окончания внедрения проекта	В течение 2021 года

3.3 Планирование управления научно-техническим проектом

3.3.1 Иерархическая структура работ проекта

Группа процессов планирования состоит и процессов, осуществляемых для определения общего содержания работ, уточнения целей и разработки последовательности действий, требуемых для достижения данных целей.

На рисунке 17 изображена иерархическая структура проекта.

В данном проекте будет использована функциональная структура проекта, так как она подходит больше, потому что разработка нацелена на одно предприятие, сложность проекта средняя.



Рисунок 20 – Иерархическая структура по ВКР

3.3.2 План проекта

Для выполнения научных исследований формируется рабочая группа, в состав которой могут входить научные сотрудники и преподаватели, инженеры, техники и лаборанты, численность групп может варьироваться. По каждому виду запланированных работ устанавливается соответствующая должность исполнителей.

Порядок составления этапов, распределение исполнителей по данным видам работ представлен в таблице 11.

Таблица 11 – Перечень этапов, работ и распределение исполнителей.

Основные этапы	№ раб	Содержание работ	Должность исполнителя
Разработка технического задания	1	Составление и утверждение технического задания	Руководитель, Студент
Выбор направления исследований	2	Изучение и анализ литературы по теме ВКР	Студент
	3	Подбор научно-технической документации по теме ВКР	Студент
	4	Выбор направления исследований	Руководитель
	5	Календарное планирование работ по теме	Руководитель, Студент
	6	Проведение консультаций	Руководитель
Теоретические и экспериментальные исследования	7	Изучение литературы и нормативно-правовых актов по теме ВКР	Студент
	8	Изучение внутренней документации организации	Студент

Основные этапы	№ раб	Содержание работ	Должность исполнителя
	9	Проведение анализа информации полученной на предприятие	Студент
Разработка документированной информации	10	Разработка документированной информации по теме ВКР	Студент
	11	Согласование документированной информации с руководством предприятия	Студент
Обобщение и оценка результатов	12	Составление пояснительной записки	Руководитель, Студент
	13	Обсуждение полученных результатов	Студент
Оформление ВКР	14	Оформленный ВКР	Студент

Диаграмма Ганта — это визуальный способ отображения запланированных задач. Горизонтальные графики широко используются для планирования проектов любых размеров в разных отраслях и сферах. Это удобный способ показать, какая работа планируется к выполнению в определенный день и время. Диаграмма Ганта также помогают командам и менеджерам проектов контролировать даты начала и окончания любого проекта.

График строится в виде табл. 12 с разбивкой по месяцам и декадам (10 дней) за период времени выполнения научного проекта. При этом работы на графике следует выделить различной штриховкой в зависимости от исполнителей, ответственных за ту или иную работу.

Таблица 12 – Календарный план-график проведения НИОКР по теме

Код работы (из ИСР)	Вид работ	Исполнители	Т _к , ч.	Продолжительность выполнения работ																	
				Янв.			Февр.			Март			Апр.			Май.			Июнь		
				1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1		
1	Составление и утверждение темы ВКР	Руководитель, студент	2	█																	
2	Изучение и анализ литературы по теме ВКР	Студент	6	█	█	█															
3	Подбор научно-технической документации по теме ВКР	Студент	4		█	█															
4	Выбор направления исследований	Руководитель	3			█	█	█													
5	Календарное планирование работ	Руководитель, студент	2			█	█														
6	Проведение консультаций	Руководитель	5			█	█	█	█	█											
7	Изучение литературы и нормативно-правовых актов по теме ВКР	Студент	21				█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█		
8	Изучение внутренней документации организации	Студент	4					█	█	█	█										
9	Проведение анализа информации полученной на предприятие	Студент	4						█	█	█	█									
10	Разработка документированной информации по теме ВКР	Студент	42							█	█	█	█	█	█	█	█	█	█		
11	Согласование документированной информации с руководством предприятия	Студент	8													█	█	█	█		
12	Проведение оценки полученных результатов	Руководитель, студент	2														█	█			
13	Обсуждение полученных результатов	Руководитель, студент	2															█	█		
14	Оформление ВКР	Студент	2																█		
15	Проверка работы	Студент	8																█		

█ - Руководитель

█ - Студент

3.3.3 Бюджет научно-технического исследования (НТИ)

При планировании бюджета НТИ должно быть обеспечено полное и достоверное отражение всех видов расходов, связанных с его выполнением. В процессе формирования бюджета НТИ используется следующая группировка затрат по статьям:

- материальные затраты НТИ;
- основная заработная плата исполнителей темы;
- отчисления во внебюджетные фонды (страховые отчисления);
- накладные расходы;
- формирование бюджета затрат научно-исследовательского проекта.

Основная заработная плата

В настоящую статью включается основная заработная плата научных и инженерно-технических работников, рабочих макетных мастерских и опытных производств, непосредственно участвующих в выполнении работ по данной теме. Величина расходов по заработной плате определяется исходя из трудоемкости выполняемых работ и действующей системы оплаты труда. В состав основной заработной платы включается премия, выплачиваемая ежемесячно из фонда заработной платы (размер определяется Положением об оплате труда). Расчет основной заработной платы сводится в табл. 13.

Таблица 13 – Расчет основной заработной платы

№ п/п	Наименование этапов	Исполнитель и по категориям	Трудоемкость, чел.-дн.	Зарплата, приходящаяся на один чел.-дн., руб	Всего заработная плата по тарифу (окладам), руб.
1		Руководитель	30	20000	20000
2		Магистр		3250	3250
Итого:					23250

$$C_{зп} = Z_{осн} + Z_{доп}, \quad (2)$$

где $Z_{осн}$ – основная заработная плата;

$Z_{доп}$ – дополнительная заработная плата.

Основная заработная плата $Z_{осн}$ руководителя рассчитывается по следующей формуле:

$$Z_{осн} = Z_{дн} \cdot T_{раб} \quad (3)$$

где $T_{раб}$ – продолжительность работ, выполняемых научно-техническим работником, раб.дн. (таблица 14);

$Z_{дн}$ – среднедневная заработная плата работника, руб.

Для руководителя:

$$Z_{осн} = 20000 \cdot 1,3 = 26000 \text{ рублей}$$

Среднедневная заработная плата рассчитывается по формуле:

$$Z_{дн} = (Z_{м} \cdot M) / F_{д} \quad (4)$$

где $Z_{м}$ – месячный должностной оклад работника, руб (в качестве месячного оклада магистра выступает стипендия, которая составляет 2650 руб);

M – количество месяцев работы без отпуска в течение года:

при отпуске в 45 раб. дней $M=10,4$ месяца, 6 - дневная неделя;

$F_{д}$ – действительный годовой фонд рабочего времени научно-технического персонала (в рабочих днях) (табл.14). Тогда,

Для руководителя:

$$Z_{дн} = \frac{20000 \cdot 10,4}{254} = 1064,57 \text{ рублей}$$

Для исполнителя:

$$Z_{дн} = \frac{3250 \cdot 10,4}{217} = 155,76 \text{ рублей}$$

Баланс рабочего времени представлен в таблице 14, расчет основной заработной платы приведены в табл.15.

Таблица 14 – Баланс рабочего времени

Показатели рабочего времени	Руководитель	Магистр
Календарное число дней	365	365
Количество нерабочих дней	52	82
- выходные дни	14	14
- праздничные дни		
Потери рабочего времени		
- отпуск	45	52
- невыходы по болезни	–	–
Действительный годовой фонд рабочего времени	254	217

Таблица 15 – Результаты расчета основной заработной платы

Исполнители	$Z_{б, руб.}$	k_p	$Z_{м, руб}$	$Z_{дн, руб.}$	$T_p, раб. дн.$	$Z_{осн, руб.}$
Руководитель	20000	1.3	26000	1064,57	48	26000
Магистр	3250		3250	155,76	76	3250
Итого по статье $Z_{осн}$:						29250

Дополнительная заработная плата научно-производственного персонала

Дополнительная заработная плата включает оплату за непроработанное время (очередной и учебный отпуск, выполнение государственных обязанностей, выплата вознаграждений за выслугу лет и т.п.) и рассчитывается исходя из 10-15% от основной заработной платы, работников, непосредственно участвующих в выполнении темы:

$$Z_{доп} = k_{доп} * Z_{осн} \quad (5)$$

где $Z_{доп}$ – дополнительная заработная плата, руб.;

$k_{доп}$ – коэффициент дополнительной зарплаты ($k_{доп} = 0,1$);

$Z_{осн}$ – основная заработная плата, руб.

Для руководителя:

$$Z_{доп} = 26000 * 0,1 = 2600 \text{ рублей}$$

В таблице 16 приведен расчёт основной и дополнительной заработной платы.

Таблица 16 – Заработная плата исполнителей ВКР, руб

Заработная плата	Руководитель	Магистр
Основная зарплата	26000	3250
Дополнительная зарплата	2600	–
Зарплата исполнителя	28600	3250
Итого		31850

Отчисления на социальные нужды

Статья включает в себя отчисления во внебюджетные фонды.

$$C_{\text{внеб}} = k_{\text{внеб}} \cdot (Z_{\text{осн}} + Z_{\text{доп}}) = 0,3 \cdot (26000 + 2600) = 8580 \text{ руб.} \quad (6)$$

где $k_{\text{внеб}}$ – коэффициент отчислений на уплату во внебюджетные фонды (пенсионный фонд, фонд обязательного медицинского страхования и пр.).

Накладные расходы

В эту статью относятся расходы по содержанию, эксплуатации и ремонту оборудования, производственного инструмента и инвентаря, зданий, сооружений и др. В расчетах эти расходы принимаются в размере 70 - 90 % от суммы основной заработной платы научно-производственного персонала данной научно-технической организации.

Накладные расходы составляют 80-100 % от суммы основной и дополнительной заработной платы, работников, непосредственно участвующих в выполнение темы.

Расчет накладных расходов ведется по следующей формуле:

$$C_{\text{накл}} = k_{\text{накл}} \cdot (Z_{\text{осн}} + Z_{\text{доп}}) \quad (7)$$

где $k_{\text{накл}}$ – коэффициент накладных расходов.

$$C_{\text{накл}} = 0,3 \cdot (26000 + 2600) = 8580 \text{ руб.}$$

Формирование бюджета затрат научно-исследовательского проекта.

Рассчитанная величина затрат научно-исследовательской работы является основой для формирования бюджета затрат проекта, который при формировании договора с заказчиком защищается научной организацией в качестве нижнего предела затрат на разработку научно-технической продукции.

Таблица 17 – Бюджет затрат НИИ

№	Затраты по статьям						
	Сырье, материалы (за вычетом возвратных отходов), покупные изделия и полуфабрикаты	Специальное оборудование для научных (экспериментальных) работ	Основная заработная плата	Дополнительная заработная плата	Накладные расходы	Отчисления на социальные нужды	Итого плановая себестоимость
1	-	-	29250	2600	8580	8580	49010

В результате было получено, что бюджет исследования 49 010 руб.

3.3.4 Организационная структура проекта

В практике используется несколько базовых вариантов организационных структур: функциональная, проектная, матричная.

Для выбора наиболее подходящей организационной структуры можно использовать табл. 18.

Таблица 18 – Выбор организационной структуры научного проекта

Критерии выбора	Функциональная	Матричная	Проектная
-----------------	----------------	-----------	-----------

Степень неопределенности условий реализации проекта	Низкая	Высокая	Высокая
Технология проекта	Стандартная	Сложная	Новая
Сложность проекта	Низкая	Средняя	Высокая
Взаимозависимость между отдельными частями проекта	Низкая	Средняя	Высокая
Критичность фактора времени (обязательства по срокам завершения работ)	Низкая	Средняя	Высокая
Взаимосвязь и взаимозависимость проекта от организаций более высокого уровня	Высокая	Средняя	Низкая

В данном проекте будет использована функциональная структура проекта, так как она подходит больше, потому что разработка нацелена на одно предприятие, сложность проекта средняя.

3.3.5 План управления коммуникациями проекта

План управления коммуникациями отражает требования к коммуникациям со стороны участников проекта, показан в табл. 19.

Таблица 19 – Пример плана управления коммуникациями

№ п/п	Какая информация передается	Кто передает информацию	Кому передается информация	Когда передает информацию
1.	Статус проекта	Руководитель проекта	Представителю заказчика	Ежеквартально (первая декада квартала)
2.	Обмен информацией о текущем состоянии проекта	Исполнитель проекта	Участникам проекта	Еженедельно (пятница)

3.	Документы и информация по проекту	Ответственное лицо по направлению	Руководителю проекта	Не позже сроков графиков и к. точек
4.	О выполнении контрольной точки	Исполнитель проекта	Руководителю проекта	Не позже дня контрольного события по плану управления

3.3.6 Реестр рисков проекта

Идентифицированные риски проекта включают в себя возможные неопределенные события, которые могут возникнуть в проекте и вызвать последствия, которые повлекут за собой нежелательные эффекты. Информацию по данному разделу необходимо свести в таблицу (табл. 20).

Таблица 20 – Реестр рисков

№	Риск	Потенциальное воздействие	Вероятность наступления (1-5)	Влияние риска (1-5)	Уровень риска *	Способы смягчения риска	Условия наступления
1	Возникновение нового конфликта		3	5	средний	Внедрение новых методов управления конфликтными ситуациями	Нет заинтересованности со стороны руководства организациями
2	Низкая корпоративная культура		3	5	высокий	Обучение и подготовка персонала, мотивация	Низкий уровень коммуникаций. Разобщенность коллектива. Низкая вовлеченность сотрудников в работу

3.4 Определение ресурсной, финансовой, бюджетной, социальной и экономической эффективности исследования

Эффективность научного ресурсосберегающего проекта включает в себя социальную эффективность, экономическую и бюджетную эффективность. Показатели общественной эффективности учитывают социально-экономические последствия осуществления инвестиционного проекта как для общества в целом, в том числе непосредственные результаты и затраты проекта, так и затраты и результаты в смежных секторах экономики, экологические, социальные и иные внеэкономические эффекты.

Показатели экономической эффективности проекта учитывают финансовые последствия его осуществления для предприятия, реализующего данный проект.

Ресурсный эффект характеризуется показателями, отражающими влияние инновации на объем производства и потребления того или иного вида ресурса, научно-технический оценивается показателями новизны и полезности.

3.4.1 Оценка абсолютной эффективности исследования

В основе проектного подхода к инвестиционной деятельности предприятия лежит принцип денежных потоков (cash flow).

В качестве основных показателей рекомендуются:

- чистый доход;
- чистый дисконтированный доход;
- внутренняя норма доходности;
- потребность в дополнительном финансировании;
- срок окупаемости;
- индексы доходности затрат и инвестиций и др.

Дисконтирование представляет собой приведение доходов и расходов будущих периодов к текущему моменту с учетом временной стоимости денежных средств. Коэффициент дисконтирования (Кд) определяется по формуле:

$$K_d = \frac{1}{(1 + E)^t} \quad (20)$$

Где E - ставка дисконтирования за период;

t - порядковый номер периода с начала реализации проекта.

В таблице 21 показан расчет плана денежных потоков с учетом ставки дисконтирования 10%.

Таблица 21 – план денежных потоков

№	Показатель, млн.руб	Номер шага (периода)расчета (t)					
		0	1	2	3	4	5
Операционная деятельность							
1	Выручка без НДС	0	100	100	100	100	100
Инвестиционная деятельность							
11	Поступление инвестиций	0	0	0	0	0	0
12	Капиталовложения, обслуживание инвестиций	- 49,010	0	0	0	0	0
13	Сальдо от инвестиционной деятельности (п.11+п.12)	- 49,010	0	0	0	0	0
14	Сальдо суммарного потока (п.10+п.13)	- 49,010	100	100	100	100	100
15	Сальдо накопленного потока	- 49,010	50,99	150,99	250,99	350,99	450,99

16	Коэффициент дисконтирования при ставке дохода 30%	1	0,77	0,59	0,46	0,35	0,27
17	Дисконтированное сальдо суммарного потока (30%)(стр.14*`стр.16)	- 49,010	76,923	59,172	45,517	35,013	26,933
	С нарастающим итогом	- 49,010	27,913	87,085	132,601	167,614	194,547
18	Дисконтированные инвестиции (стр.12*стр.16)	- 49,010	0	0	0	0	0
19	Срок окупаемости	0,32					
20	Срок окупаемости с учетом дисконтирования	0,64					
21	Индекс доходности затрат без дисконта	9,20					
22	Индекс доходности затрат с дисконтом	3,97					
23	Индекс доходности инвестиций	10,20					
№	Показатель, млн.руб	Номер шага (периода)расчета (<i>t</i>)					
		0	1	2	3	4	5

Чистый доход (ЧД) указан в последнем столбце 5 строки 18 таблицы: ЧД= 450,99 тыс.руб. Определим ЧДД проекта при норме дисконта $E=30\%$, приводя поток к шагу 0 ($t_0=0$). Чистый дисконтированный доход определяется суммированием строки 17: ЧДД = 194,55 тыс.руб. Таким образом, проект, приведенный в примере, эффективен.

ВНД определяется, подбором значения нормы дисконта. В результате получим $ВНД=35\%$. Это еще раз подтверждает эффективность проекта, так как $ВНД>E$. Потребность в финансировании (ПФ) определяется

максимальным отрицательным значением по строке 15 и равно -49 010 тыс. руб (в самом начале).

Срок окупаемости (payback period) определяется путем сопоставления произведенных капитальных вложений с величиной доходов от реализации проекта, данные приведены в таблице 3.18 (строка 19) и в нашем случае срок окупаемости проекта 0,32 года.

При оценке эффективности инвестиционных проектов так же часто используются:

Индекс доходности затрат - отношение суммы денежных притоков (накопленных поступлений) к сумме денежных оттоков (накопленным платежам) с учетом и без учета дисконтирования;

В нашем случае он составляет 9,20 без учета ставки дисконтирования и 3,97 с учетом ставки дисконтирования, в таблице 3.18

Индекс доходности инвестиций (ИД) - отношение суммы доходов от производственной (операционной) деятельности к абсолютной величине капитальных вложений.

В нашем случае индекс доходности равен 10,2 в таблице 3.18.

Социальная эффективность научного проекта учитывает социально-экономические последствия осуществления научного проекта для общества в целом или отдельных категорий населения или групп лиц, в том числе как непосредственные результаты проекта, так и «внешние» результаты в смежных секторах экономики: социальные, экологические и иные внеэкономические эффекты.

Таблица 22 – Критерии социальной эффективности

ДО	ПОСЛЕ
Потери времени на разрешения конфликтных ситуаций в организации	Отсутствие потерь времени, приводит к увеличению эффективности работы организации

Вывод:

Целью исследования была оценка ресурсоэффективности после внедрения методики управления конфликтными ситуациями ТОО "Ыстык Су-НС".

Анализ конкурентных решений выявляет одну из самых сильных сторон в необходимости разработки и введения ее на предприятие, это отсутствие действующей методики управления конфликтными ситуациями в организации.

С помощью SWOT-анализ проекта определили несколько сильных и слабых сторон проекта, а так возможности и угрозы от его введения на предприятии, далее были построены интерактивные матрицы на основе SWOT-анализа, которые демонстрируют взаимосвязь сильных сторон с возможностями и угрозами, а также слабых сторон с угрозами и возможностями от введения проекта в организации.

При расчете оценки готовности к коммерциализации определяется средняя степень перспективности проекта. Ограничения в реализации проекта определяются течением времени и рамками действия.

В работе построена иерархическая структура проекта, в которой отражены основные направления во время работы над проектом.

Был расписан план проекта. В котором идет перечень этапов работ и распределение роли исполнителей. Следующим шагом было построение диаграммы Ганта, с помощью которой мы наглядно видим календарный план проекта и время, отведенное на каждый пункт проекта.

Бюджет научного исследования состоит из заработной платы лиц, вовлеченных в написание и работу над проектом. В результате было получено, что бюджет исследования составил 49 010 руб.

Реестр рисков проекта выявил два основных риска проекта, которые могут повлиять на качество его внедрения в организацию.

Рассчитанная оценка абсолютной эффективности проекта показывает, что данный проект эффективен и его индекс доходности инвестиций равен 10,2.

Для эффективного внедрения проекта в организацию необходимы дополнительные консультации и привлечение специалистов в данной области разных уровней.

4. Производственная безопасность

Введение

Организация имеет множество обязанностей перед своими заинтересованными сторонами, включая сотрудников, клиентов, поставщиков и акционеров. Но у него также есть социальная ответственность вести свой бизнес так, чтобы это приносило пользу обществу в целом. Эта ответственность распространяется на лиц, которые не могут быть заинтересованными сторонами тех, кто непосредственно не участвует в финансовом успехе компании или не пользуется ее продуктами или услугами.

Безопасность труда - состояние условий труда, исключаящее производственные факторы, оказывающие опасное и вредное воздействие на работника.

Под опасным производственным фактором понимается производственный фактор, воздействие которого на трудящегося приводит к его травме.

Вредным производственным фактором называют производственный фактор, воздействие которого на организм трудящегося приводит к его заболеванию профессиональной болезнью.

Существует классификация вредных производственных факторов, так как они различаются по происхождению. Это направление требует особого внимания со стороны инспекционных органов. Если на предприятии присутствуют опасные факторы, необходимо принять меры для минимизации их воздействия на сотрудников.

Существует классификация вредных производственных факторов. Это позволяет распространять их:

- физические;
- химические;
- биологический;

- психофизиологические.



Рисунок 21- Опасные и вредные производственные факторы

Эргономика- использование инструментов максимально подходящих для естественной формы человеческого тела, так чтобы можно использовать инструмент, когда человек работает, физически и умственно не нуждается в какой-либо активной адаптации, чтобы свести к минимуму усталость, вызванную использованием инструмента.

В ходе написания магистерской диссертации работы использовался компьютер.

Основные факторы, негативно влияющие на организм сотрудника?

- Повторяющаяся работа.
- Неудобные рабочие позы.
- Неправильные настройки экрана.
- Выполнение заданий в течение длительного времени без подходящих перерывов на отдых.

В данном разделе произведен анализ вредных веществ, условий труда на рабочем месте и разработаны мероприятия по защите.

4.1 Анализ вредных и опасных факторов, которые могут возникнуть на рабочем месте

4.1.1 Недостаточная освещённость рабочей зоны

Правильное освещение на рабочем месте в нашем случае это офис важно для безопасности, производительности и качества работы сотрудников.

Освещение-это использование различных источников света для освещения рабочих и бытовых мест или отдельных объектов. Использование солнечного и небесного света называется "естественным освещением"; использование искусственного света называется "искусственным освещением".

Основная цель освещения - создать хорошую видимость и комфортную и приятную обстановку.

Замкнутые пространства, как правило, имеют плохое естественное освещение, требующее искусственного освещения. Портативное освещение и персональные рабочие светильники, используемые в ограниченном пространстве, требуют особого внимания из-за характера опасностей и должны соответствовать необходимым отраслевым стандартам, чтобы избежать потенциальных рисков.

Офисное пространство- это место, где сотрудники находятся большую часть рабочего дня, а яркая освещенная среда может принести вам открытую, приятную и эффективную работу.

Офисные источники света обычно основаны на этих двух :

Искусственное освещение-это серия ламп и фонарей, потребляющих электроэнергию в офисе.

Естественный источник света богат и естественная работа, и отдых людей вообще последовательны, но введение естественного света и ориентации офиса, окон, погоды, занавесы имеет прямое отношение.

В офисных помещениях с недостаточным естественным освещением, нужно обеспечить освещение искусственным освещением, чтобы избежать бликов.

Естественное освещение проникает в офисное помещение инженера по ПТО через одно окно. В зоне с устойчивым снежным покровом коэффициент естественной освещенности должен быть не меньше 1,2 %, а на остальных территориях – 1,5 %. Искусственное освещение отличается от естественного сложностью восприятия его зрительным органом человека.

Расчет освещенности кабинета производственно-технического отдела

Площадь кабинета составляет 25 м²: Длина А=5м; Ширина В=5м; Высота Н=3м.

Высота рабочей поверхности $h_{rp} = 0,8$ м.

Согласно СНиП 23-05-95 необходимо создать освещенность не ниже 200 лк, в соответствии с разрядом зрительной работы.

Выбираем потолочные светильники ЛПО 4*18, длина светильника равна 600 мм, ширина – 600 мм.

Люминесцентная лампа - это лампа с низким весом ртутного пара, которая использует для подачи видимого света.

Выбираем лампы ЛБ-18 (или ЛД-18) OSRAM L 18W/765 G13

Технические характеристики:

Мощность (Вт) - 18

Форма - трубчатая

Цоколь - G13

Световой поток - 1050Лм

Длина - 590 мм

Диаметр - мм 26 мм

Коэффициент отражения стен $\rho_c=50\%$, потолка $\rho_{IT}=70\%$. Коэффициент запаса $K_z = 1,5$. Коэффициент неравномерности для люминесцентных ламп

$$Z = 1,15.$$

Высота светильника над рабочей поверхностью определяется по формуле:

$$h = H - h_p - h_c = 3 - 0,8 = 2,2\text{м}$$

где h_n – высота светильника над полом, высота подвеса,

h_p – высота рабочей поверхности над полом.

h_c – расстояние светильников от перекрытия.

Расстояние между соседними светильниками или рядами определяется по формуле:

$$L = \lambda \cdot h = 1,1 \cdot 2,2 = 2,42\text{м}$$

где λ – Интегральный критерий оптимальности расположения светильников

Число рядов светильников в помещении:

$$Nb = \frac{B}{L} = \frac{5}{2,42} \approx 2$$

Число светильников в ряду:

$$Na = \frac{A}{L} = \frac{5}{2,42} \approx 2$$

Общее число светильников:

$$N = Na \cdot Nb = 2 \cdot 2 = 4$$

Расстояние от крайних светильников или рядов до стены определяется по формуле:

$$l = \frac{L}{3} = \frac{2,42}{3} = 0,8\text{м}$$

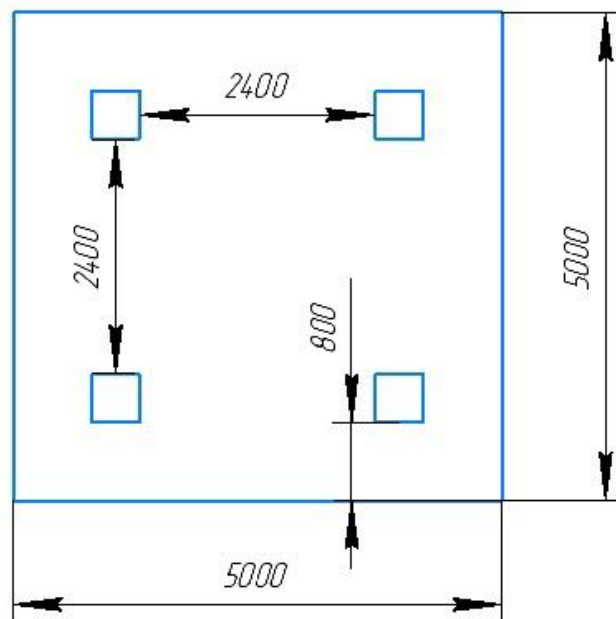


Рисунок 22 – План помещения и размещения светильников с люминесцентными лампами

Индекс помещения определяется по формуле:

$$i = \frac{A \cdot B}{h \cdot (A + B)} = \frac{5 \cdot 5}{2,2 \cdot (5 + 5)} = 1,14$$

Потребный световой поток группы люминесцентных ламп светильника определяется по формуле:

$$\Phi_{л} = \frac{E \cdot S \cdot k \cdot Z}{N \cdot \eta} = \frac{200 \cdot 25 \cdot 1,5 \cdot 1,1}{16 \cdot 0,52} = 991,59 \text{ лм}$$

Делаем проверку выполнения условия:

$$-10\% \leq \frac{\Phi_{лД} - \Phi_{п}}{\Phi_{лД}} \cdot 100\% \leq 20\%;$$

$$\frac{\Phi_{лД} - \Phi_{п}}{\Phi_{лД}} \cdot 100\% = \frac{1050 - 991,59}{1050} \cdot 100\% = 5,57\%.$$

Получаем:

$$-10\% \leq 5,57\% \leq 20\%;$$

Мощность осветительной установки:

$$P = 18\text{Вт} \cdot 4\text{лампы} \cdot 4\text{светильника} = 18 \cdot 16 = 288\text{Вт}.$$

4.1.2 Отклонение параметров микроклимата в помещении

Микроклимат в помещении обусловлен действием различных факторов, в помещении создается климат, отличный от наружного. Плохой микроклимат в помещении негативно влияет на здоровье сотрудников.

Микроклимат в офисе измеряется при помощи следующих установленных показателей:

- Температура воздуха в помещении;
- Влажность воздуха в помещении;
- Скорость движения воздуха;

Например нарушение теплообмена приводит к перегреву или охлаждению организма сотрудника, что приводит в свою очередь к ухудшению здоровья сотрудников и заболеваниям, тем самым снижает эффективность работы.

Существует несколько способов вентиляции помещения:

- Естественная
- Комбинированная
- Механическая
- Приточная

В офисе используется естественный способ вентиляции. Данный способ вентиляции осуществляется при разности давлений в воздухе образуется поток свежего воздуха, благодаря специальным отверстиям в здании (двери, окна, проходы и т.д.)

Образовавшийся поток воздуха снижает температуру помещения, обеспечивает нормальные климатические условия для работы сотрудников.

Оптимальные и допустимые значения параметров микроклимата приведены в таблице 1 и 2

Таблица 23 - Оптимальные нормы микроклимата

Период года	Температура воздуха, С°	Относительная влажность воздуха, %	Скорость движения воздуха, м/с
Холодный	19-23	40-60	0.1
Теплый	23-25		0.1

Таблица 24 - Допустимые нормы микроклимата

Период года	Температура воздуха, С°		Относительная влажность воздуха, %	Скорость движения воздуха, м/с
	Нижняя допустимая граница	Верхняя допустимая граница		
Холодный	15	24	20-80	<0.5
Теплый	22	28	20-80	<0.5

Согласно СанПиН 2.2.4.548-96. Гигиенические требования к микроклимату производственных помещений, микроклимат офиса ТОО "Ыстык Су-НС" соответствует допустимым нормам.

4.1.3 Шум

С точки зрения социальной ответственности: все мешающие людям нормально работать звуки, а также звуки людей, помехи, относятся к шуму.

Шум-это физический фактор, вызывающих раздражительность у сотрудника.

Шум в основном происходит от транспорта, автомобильного свиста, промышленного шума, строительства зданий, социального шума и громко говорящие люди.

В офисных помещениях источниками шума являются оргтехника, вытяжки, сигнализация и оборудование для кондиционирования воздуха.

Когда шум отрицательно влияет на людей и окружающую среду, происходит образование шумового загрязнения.

К источникам шума можно отнести:

Вращающиеся машины: Многие машины и оборудование сами по себе или часть детали вращаются, часто из-за потери или дефекта сборки и производят аномальную вибрацию, тем самым генерируя шум.

Удар: При ударе об объект большое количество кинетической энергии за короткий промежуток времени превратится в энергию вибрации или шума, а диапазон частотного распределения очень широк, например, пуансон, пресс, кузнечное оборудование и т. д.

Резонанс: Каждая система имеет свою собственную частоту, если диапазон частот возбуждения перекрывается с собственной частотой, то она будет производить вибрационные шумы большой амплитуды, такие как двигатели, двигатели и т. д.

Трение: Этот вид шума обусловлен проскальзыванием между контактной поверхностью и поверхностью крепления явления и производит звук, распространенный оборудованием резки, шлифования и т. д.

Таблица 25 - Предельно допустимый уровень шума рабочих местах в дБ

Категории напряженности	Критерий тяжести		
	Легкая и средняя физическая нагрузка	Тяжелый труд 1 степени	Тяжелый труд 2 степени
Напряженность легкой и средней степени	80	75	75
Напряженный труд 1 степени	70	65	65
Напряженный труд 2 степени	60	-	-
Напряженный труд 3 степени	50	-	-

Когда сотрудник попадает в сильную шумовую среду, подвергаясь воздействию в течение определенного периода времени, будет чувствовать дискомфорт в обоих ушах, а то и головную боль и другие ощущения.

Однако если он работает в условиях сильного шума в течение длительного времени, слуховое утомление не может быть восстановлено своевременно, и в органах внутреннего уха будут происходить органические поражения, а именно формирование постоянного смещения порога слуха, известного также как глухота.

Для того чтобы уменьшить воздействие шума на окружающую среду и человека, основным решением является шумоподавление источника шума. А именно использовании звукоизоляционных стен и звуконепроницаемые окна для блокирования распространения шума.

Согласно СН 2.2.4/2.1.8.562-96. ПДУ шума на рабочих местах не должен превышать 82 дБА. Уровень шума в офисе ТОО "Ыстык Су-НС" не превышает 80 дБА, то есть соответствует допустимым нормам.

При значениях выше допустимого уровня необходимо предусмотреть средства индивидуальной защиты(СИЗ) и средства коллективной защиты (СКЗ) от шума.

Средства коллективной защиты:

1. устранение причин шума или существенное его ослабление в источнике образования;
2. изоляция источников шума от окружающей среды (применение глушителей, экранов, звукопоглощающих строительных материалов);
3. применение средств, снижающих шум и вибрацию на пути их распространения;

Средства индивидуальной защиты; применение спецодежды и защитных средств органов слуха: наушники, беруши, антифоны.

4.1.4 Повышенный уровень электромагнитных излучений

Широкое применение офисного оборудования позволило значительно повысить эффективность и качество работы сотрудников, но также приводит к увеличению электромагнитных излучений.

Электромагнитное излучение состоит из одних и тех же колебаний и перпендикулярных друг другу электрических и магнитных полей в пространстве в виде волн для передачи импульса и энергии, направление распространения которых перпендикулярно плоскости электрических и магнитных полей. Взаимодействие между электрическим полем и магнитным полем создает электромагнитные волны, которые излучают или распространяются в воздухе, образуя электромагнитное излучение

В нашем случае основным источником излучения является монитор компьютеров.

Степень электрических и магнитных излучений вокруг мониторов зависит от технологии, используемой для получения изображения на экране.

К основным видам технологий можно отнести монитор на основе электронно-лучевой трубки и жидкокристаллические.

Предельно допустимые уровни облучения (по *ОСТ 54 30013-83*):

- а) до 10 мкВт/см², время работы (8 часов);
- б) от 10 до 100 мкВт/см², время работы не более 2 часов;
- в) от 100 до 1000 мкВт/см², время работы не более 20 мин. при условии

Для защиты от электромагнитных излучений необходимо производить организационные, инженерно-технологические и лечебно-профилактические мероприятия.

Для защиты от электромагнитных излучений необходимо производить организационные, инженерно-технологические и лечебно-профилактические мероприятия.

Средства коллективной защиты:

- защита временем;

- защита расстоянием;
- снижение интенсивности излучения непосредственно в самом источнике излучения;
- экранирование источника;
- защита рабочего места от излучения;

Средства индивидуальной защиты:

Очки и специальная одежда, выполненная из металлизированной ткани (кольчуга). При этом следует отметить, что использование СИЗ возможно при кратковременных работах и является мерой аварийного характера.

Ежедневная защита обслуживающего персонала должна обеспечиваться другими средствами.

Вместо обычных стекол используют стекла, покрытые тонким слоем золота или диоксида олова (SnO₂).

4.1.5 Поражение электрическим током

Если работник вступил в контакт с электричеством, он может не иметь возможности удалиться от источника электричества. Человеческое тело - хороший проводник электричества. Если вы прикоснетесь к человеку, когда он находится в контакте с источником электричества, электричество будет проходить через ваше тело, вызывая электрический шок.

Поражения электрическим током могут варьироваться от легкого дискомфорта до серьезного удара током, который приводит к длительным проблемам с сердцем и дыханием, ожогам, а также повреждению мышц и нервов, которые могут оставить вас инвалидом на всю оставшуюся жизнь или может стать причиной смерти. Ниже приведены основные причины и рекомендации о том, как предотвратить их возникновение.

Следующие факторы определяют степень воздействия поражения электрическим током на организм:

- Уровень напряжения;

- Величина сопротивления тела, которое вы имеете к текущему потоку;
- Путь, по которому ток проходит через тело;
- Время, в течение которого ток проходит через тело.

Поражения электрическим током всегда требуют неотложной медицинской помощи даже если после этого человек кажется в порядке.

- Отключите прибор от сети, если вилка не повреждена, или отключите питание с помощью автоматического выключателя, блока предохранителей или внешнего выключателя.

- Если вы не можете отключить питание:

- Встаньте на что-нибудь сухое и непроводящее, например на сухие газеты, телефонную книгу или деревянную доску.

- Попробуйте отделить человека от тока с помощью непроводящего предмета, такого как деревянная или пластиковая ручка от метлы, стул или резиновый коврик.

- При необходимости сделайте искусственное дыхание

- Когда вы можете безопасно прикоснуться к человеку, сделайте искусственное дыхание, если человек не дышит или у него нет пульса.

- Проверьте, нет ли других травм

- Если у человека идет кровь, надавите и приподнимите рану, если она находится в руке или ноге. Может быть перелом, если шок заставил человека упасть.

- Постарайтесь, чтобы пострадавший не замерз.

- Дождитесь прибытия скорой помощи.

Во избежание поражений электрическим током необходимо использовать следующие средства защиты:

Общетехнические : Изоляция, ограждения, блокировка.

Специальные: Защитное заземление, защитное зануление, защитное отключение.

Индивидуальные: Изолирующие штанги, изолирующие электроизмерительные клещи, указатели напряжения и фазировки, диэлектрическая экипировка, изолирующие накладки и подставки, переносные заземления.

Офис ТОО "Ыстык су-НС" относится к помещению с без повышенной опасностью поражения электрическим током. Безопасными номиналами являются: $I < 0,1 \text{ А}$; $U < (2-36) \text{ В}$; $R_{\text{зазем}} < 4 \text{ Ом}$.

4.1.6 Пожарная безопасность

Пожар является одним из распространенных источника возникновения чрезвычайных ситуаций в офисных.

Ни одно здание никогда не бывает полностью защищено от пожара. Однако принятие надлежащих мер пожарной безопасности на рабочем месте может иметь большое значение для защиты вашего бизнеса от чрезвычайной ситуации пожара.

Крайне важно, чтобы ваша рабочая среда организации соответствовала всем строительным нормам, чтобы обеспечить безопасность сотрудников и защиту офисного помещения.

Современные офисы заполнены бытовой техникой, такой как кондиционеры, диспенсеры для воды, компьютеры, принтеры и копирующие аппараты. Под каждым столом может быть множество подключаемых плат, а на столе несколько зарядных устройств. Хотя эти приборы приносят удобство в нашу работу, но при неправильном использовании они также могут стать возможной причиной пожара.

Так же к возможным причинам пожара можно отнести: курение не в специально отведенном месте, разведение открытого огня.

Нарушения пожарной безопасности в офисных помещениях:

- Перекрытые доступа к аварийному выходу

- Использование легковоспламеняющихся материалов в декоративных целях
- Внутреннее скопление мусора
- Незаконное изменение расстояния между зданиями или их конструкции
- Отсутствие надлежащего ремонта и технического обслуживания противопожарного оборудования или несанкционированная переделка, или переделка противопожарного оборудования;
- Противопожарное оборудование завалено мусором, что влияет на его нормальную работу.

Для предотвращения пожаров в офисных помещениях необходимо применить следующие меры:

Доступное Оборудование

противопожарное оборудование (например, огнетушители, панели управления и т. Д.) должны быть легко доступны.

Правильная Утилизация

Легковоспламеняющиеся и горючие материалы должны быть надлежащим образом утилизированы, чтобы предотвратить опасность пожара.

Чистая окружающая среда

Есть много причин, по которым вы должны содержать свое здание в чистоте и порядке. Одна из главных причин заключается в том, что когда вокруг много беспорядка, особенно легковоспламеняющихся материалов, таких как бумага, коробки и т. д., Огонь может распространяться быстрее. Беспорядок также может блокировать выходы и затруднить побег в случае пожара. Поэтому следите за тем, чтобы внутри вашего здания было чисто и не было беспорядка.

Меры Предосторожности

Демонстрации пожарной безопасности могут иметь большое значение, когда речь идет о безопасности сотрудников и здания.

Обязательное ознакомление сотрудников, как реагировать на пожар и как пользоваться огнетушителем, а также другими средствами

противопожарной защиты. Это может помочь предотвратить распространение пожара, если он действительно произойдет в офисе.

Специально отведенное место для курения

Место для курения должно быть на безопасном расстоянии от здания. Кроме того, не забудьте предоставить пепельницы или другие безопасные варианты для людей, чтобы правильно погасить и утилизировать свои сигареты. Это поможет уберечь здание от случайных пожаров, вызванных зажженными сигаретами.

План эвакуации

Планы аварийных ситуаций и эвакуации важны для предотвращения дальнейших повреждений или проблем в случае пожара. Важно, что если кому-то нужно позвать на помощь, он знает, что делать, как легко найти адрес здания и каковы должны быть следующие шаги. Предотвращение пожара так же важно после того, как пожар уже начался, потому что это может снизить риск его распространения, что может привести к большому ущербу.

Офисное помещение ТОО "Ыстык Су-НС" полностью отвечает требованиям пожарной безопасности, а именно наличие: пожарной автоматической сигнализации; химических воздушно-пенных, углекислотных и порошковых огнетушителей; план эвакуации.

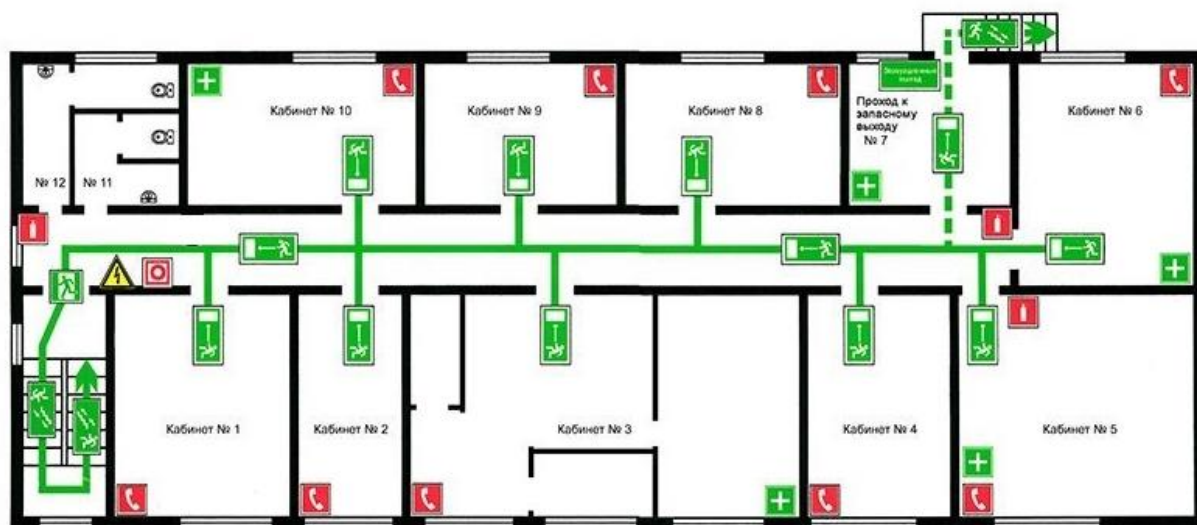


Рисунок 23 - План эвакуации

Огнетушитель химический водный пенный (ОХВП-10) используют для тушения пожаров на начальной стадии горения твердых веществ.

Углекислотные (ОУ-2) и порошковые огнетушители предназначены для тушения электроустановок, находящихся под напряжением до 1000 В. Кроме того, порошковые применяют для тушения документов.

Для тушения токоведущих частей и электроустановок применяется переносной порошковый огнетушитель, например, ОП-5 или ОП-4.

4.2 Экологическая безопасность

В компьютерах огромное количество компонентов, которые содержат токсичные вещества и представляют угрозу, как для человека, так и для окружающей среды.

Эти материалы могут содержать высокие концентрации тяжелых металлов, таких как:

Ртуть: Обнаруженная в печатных платах и внутренних переключателях компьютера, она может вызвать проблемы с кожей у людей. Кожные инфекции могут варьироваться от легкого зуда до жжения.

Свинец: Самым опасным из всех тяжелых металлов, используемых в компьютере, является свинец. Его содержат электронно-лучевая трубка, стекло монитора и припой печатной платы.

Бериллий: Бериллий содержится в компьютерных кабелях, разъемах, компьютерных чипах и розетках. Он содержит канцероген, который является основной причиной заболеваний легких.

Кадмий: Обнаруженный в покрытии стекла монитора, резисторах, микросхемах, кабелях и батареях, кадмий ответственен за повреждение костей и почек.

Диоксины: Они могут попасть в водопровод и загрязнить его. Они также вредны для снабжения продовольствием и могут загрязнять его атмосферным загрязнением.

Некоторые основные экологические опасности, связанные с небрежной утилизацией компьютеров, включают:

Тяжелые элементы, используемые в батареях или цепях, загрязняют грунтовые воды и убивают животных, которые пьют эту воду.

Батареи, используемые в компьютерах, легко воспламеняются, что делает их небезопасным предметом на свалках, поскольку они могут загореться в любое время.

Безопасная утилизация - это эффективные способы защиты окружающей среды от тонн токсинов, выделяемых в воздух.

Утилизацию компьютера можно провести следующим образом:

1.Использовать услуги профессиональной компании по рециклингу, которая может приехать и забрать все приборы, которые планируется сдать в переработку.

2.Можно обратиться в местный муниципалитет по вопросу переработки электроники.

Процедура утилизации для организации заключается в выполнении следующих этапов:

Выявление ненужного или неисправного оборудования, которое подлежит утилизации.

Списание оборудования.

Формирование списка оборудования, передаваемого на утилизацию.

Подписание договора с утилизирующей компанией.

При переработке утилизирующая компания производит разбор техники. Определяет содержащиеся в ней компоненты и материалы, которые подлежат переработке в сырье для изготовления новой техники.

Так же необходимо позаботиться об утилизации бумаги. Особо ценные бумаги, содержащие персональные данные сотрудников или коммерческую тайну, утилизируются шредированием.

Шредер – это измельчитель бумаги. После него надо спрессовать, упаковать, поместить на склад до накопления 1 транспортной единицы, после чего направить на утилизацию в соответствующую организацию.

4.3 Безопасность в чрезвычайных ситуациях

Чрезвычайная ситуация - это ситуация, которая представляет непосредственный риск для здоровья, жизни, имущества или окружающей среды. Большинство чрезвычайных ситуаций требуют срочного вмешательства, чтобы предотвратить ухудшение ситуации; однако в некоторых случаях может оказаться невозможным контролировать ситуацию, и учреждения могут оказывать помощь только в ликвидации последствий.

Офисное помещение ТОО "Ыстык су-НС" находится в городе Нур-Султан. Климат в городе резко континентальный с засушливым летом и холодной, снежной зимой. В данной местности нет таких природных явлений как, землетрясения, наводнения, засухи, ураганы.

Возможными чрезвычайными ситуациями на объекте в данном случае, могут быть сильные морозы и диверсия.

При сильных морозах могут возникнуть аварии на электро-, тепломагистралях, водоводах и транспорте. В этом случае при подготовке к зиме необходимо предусмотреть следующие мероприятия:

приобретение и хранение на теплом складе бензо- или дизель-электрогенератора, необходимой для работы производства мощности; газовые каталитические обогреватели, суточный запас питьевой и технической воды в герметичной таре, транспорт в теплом гараже для доставки сотрудников на работу и обратно.

В офисном помещении ТОО "Ыстык Су-НС" наиболее вероятно возникновение чрезвычайных ситуаций (ЧС) техногенного характера.

ЧС техногенного характера — это ситуации, которые возникают в результате производственных аварий и катастроф на объектах, транспортных магистралях и продуктопроводах; пожаров, взрывов на объектах

Для предупреждения вероятности осуществления диверсии предприятие необходимо оборудовать системой видеонаблюдения, круглосуточной охраной, пропускной системой, надежной системой связи, а также исключения распространения информации о системе охраны объекта, расположении помещений и оборудования в помещениях, системах охраны, сигнализаторах, их местах установки и количестве. Должностные лица раз в полгода проводят тренировки по отработке действий на случай экстренной эвакуации.

4.4 Перечень нормативно-технической документации

1. ГОСТ 12.0.003-2015. Система стандартов безопасности труда (ССБТ). Опасные и вредные производственные факторы.
2. СП 52.13330.2016. Естественное и искусственное освещение.
3. СН 2.2.4/2.1.8.562-96. Шум на рабочих местах, в помещениях жилых, общественных зданий и на территории жилой застройки
4. ГОСТ 12.1.003-83. Система стандартов безопасности труда (ССБТ). Шум. Общие требования безопасности.
5. ГОСТ 12.1.005-88. Общие санитарно-гигиенические требования к воздуху рабочей зоны (ССБТ).
6. ГОСТ 12.1.038-82. Система стандартов безопасности труда (ССБТ). Электробезопасность. Предельно допустимые значения напряжений прикосновения и токов.
7. СанПиН 2.2.4.548–96. Гигиенические требования к микроклимату производственных помещений.
8. СанПиН 1.2.3685-21. Гигиенические нормативы и требования к обеспечению безопасности и (или) безвредности для человека факторов среды обитания.

9. СП 12.13130.2009. Определение категорий, зданий и наружных установок по взрывоопасной и пожарной опасности.

10. ГОСТ 12.1.004-91. Пожарная безопасность. Общие требования

Заключение

Любой социальный конфликт это всегда конфликт интересов, конфликт может быть определен по-разному и может рассматриваться как выражение враждебности, негативных установок, антагонизма, агрессии, соперничества и непонимания. Основной причиной возникновения конфликта является то, что всегда в наличии оказывается меньше благ и ценностей, чем потребность в них индивидов, социальных групп и общества в целом. Поэтому до тех пор, пока существуют различные социальные причины, конфликты в обществе неизбежны.

На данный момент организационный конфликт можно считать как часть нормального и неизбежного процесса. На самом деле сама природа организации гарантирует возникновение конфликта. Как правило реализация конфликтных ситуаций влечет за собой последствия отрицательного характера. Организационные конфликты не только заставляют сотрудника испытывать чрезмерное напряжение на рабочем месте, но и влияет на эффективность всей организации. В следствии чего конфликт может послужить барьером для достижения организационных целей и задач.

Во многих организациях к эффективному управлению конфликтами уделяется большое внимание, правильно выработанные механизмы, позволят определить среду и направленность конфликтов, снизить негативное содержание конфликта. Правильно управляемый конфликт способен выявить нетривиальную точку зрения и придать деятельности организации совершенно новое, более перспективное направление.

В данной работе организационный конфликт рассматривается на двух уровнях: теоретическом - как естественный организационный процесс и практическом уровне, где ставится задача помочь управленческому персоналу, на основе определенных методов и технологий разрешения конфликтных ситуаций.

В теоретической части были изучены сущность организационного конфликта, возможные источники и причины возникновения конфликта и современные методы их управления. Конфликт может иметь разнообразные причины, он может принимать разные формы, и есть много способов решения и разрешения конфликтов. Но нет патентного "рецепта" для эффективного разрешения конфликтов. Руководитель должен уметь смотреть на конфликт с высоты птичьего полета и применять стиль управления конфликтом, который требуется в данной конкретной ситуации.

Каждой организации присуща своя организационная среда и уровень развития, а это значит, что и способы решения конфликтных ситуаций, в зависимости от этих факторов, имеет определенные характер решения.

В практической части с помощью разработанных методик была произведена оценка социально-психологического климата внутри организации ТОО "Ыстык Су-НС". Так же были выявлены основные причины возникновения конфликтов горизонтального и вертикального направления. Проанализировав полученные данные были разработаны рекомендации по предотвращению и управлению конфликтных ситуаций.

Важно понимать, что внедрение разработанных рекомендаций возможно лишь в случае, когда организация готова к осознанному управлению конфликтными ситуациями. Только так можно будет достичь максимальной эффективности и извлечь пользу для организации.

Список использованных источников

1. Галустова, О.В. Конфликтология Текст. : учебное пособие / О.В. Галустова. М., 2009. - 43 с.
2. Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология: Учебник для вузов. 3-е изд., перераб. и доп. — СПб.: Питер, 2014. — 591 с.
3. Дружинин В. В. Введение в теорию конфликта / В. В. Дружинин, Д. С. Конторов. – М.: Радио и связь, 1999. – 156 с.
4. Кошелев А. Н., Н. Н. Иванникова, Конфликты в организации: виды, назначение, способы управления, Альфа-Пресс, М., 2007
5. Вишнякова, Н.Ф. Конфликтология / Н.Ф. Вишнякова. – Минск, 2005.
6. Зеркин, Д.П. Основы конфликтологии: курс лекций/ Д.П. Зеркин. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2006. – 480 с
7. Леонов, Н.И. Основы конфликтологии: Учеб. пособие/ Н.И. Леонов. – Ижевск, 2006. – 122 с
8. Бородкин Ф.М., Коряк Н.М.. Внимание конфликт! Новосибирск: Наука, 2002.
9. Дубровская О.Ф. конфликт: что об этом нужно знать // Кудрявцев С.В. — М., 2003. 10. — 2006, №10.
10. Локутов С.П. Конфликты в коллективе: причины, управление, минимизация.- М.: Вентана-Граф, 2005
11. Абчук В.А. Менеджмент: Учебник / В.А. Абчук [Текст] – СПб: Союз, 2004.
12. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. М., 1990.
13. Семигин, Г.Ю. К вопросу о разрешении конфликтов Текст. / Г.Ю. Семигин // Социологические исследования. 1996. - № 6. - С. 28-34.
14. Скотт Д.Г. Конфликты и пути их преодоления.- Киев, 1991;
15. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию или переговоры без поражения.- М., 1992.

16. Гагаринская Г. Конфликты и их предотвращение // Кадры, 2005.
17. Михайлова О.Б. Управление конфликтами // Кадровый менеджмент. 2007, №4.
18. А.И. Шипилов. Искусство конструктивно разрешать конфликты. Журнал «Кадры предприятия». №3.2002. с. 75
19. Чумиков А.Н. Управление конфликтом. – М., 2004
20. Гительмахер Р. Б. Конфликт: социально-психологический аспект / Р. Б. Гительмахер. – Иваново: ИГУ, 1995. – 168 с.
21. ГОСТ Р ИСО 9000-2015. Национальный стандарт РФ ГОСТ Р ИСО 9001-2015 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь/ База данных «Кодекс». Версия 2020 года.
22. Козлов В.Д. Управление организационной культурой. - М.: Изд-во МГУ, 1991. С.56
23. Пригожин А.И. Современная социология организаций - М.: ИНФРА-М, 1995. С.150
24. Лукичева Л.И. Управление организацией: Учебное пособие. [Текст] – М.: Омега-Л, 2006.
25. Чаплина А.Н., Вашко Т.А. Культура организации: Учебное пособие - Красноярск: Красноярский коммерческий институт, 1996. С.132-133
26. Шейнов В. П. Как управлять другими; как управлять собой. Искусство менеджера. 2-е изд., доп. – Минск.: Алмафея, 2000.
27. Новиков К.А. Основы менеджмента. Сборник учебных материалов. – Обнинск.: ГП «Викинг», - 2000.
28. Гибсон ДЖ.Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х.-мл. Организации: поведение, структура, процессы. 8-е изд. М.: ИНФРА-М, 2000.
29. Бойчук, Н. И. Организация и нормирование труда: учебно-методический комплекс / Н. И. Бойчук – ООО «Проспект», электронная версия книги, 2016. -87с.

30. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. М., 2000
31. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. – М.: НОРМА, 2001.
32. Петровская Л.А. О понятийной схеме социально-психологического анализа конфликта / В сб. Психология конфликта (хрестоматия) (сост. Гришина Н.В.). - СПб: Питер, 2007
33. Парыгин Б.Д. Социально-психологический климат коллектива: пути и методы изучения/ Под редакцией В.А. Ядова. – СПб., «Наука», 2006..
34. Пугачев, В.П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом: Учебник/ В.П. Пугачев. – М., 2006.
35. Дитрих Я. Проектирование и конструирование организации: – М., 2004.
36. Абрамова Г.С., Степанович В.А. Деловые игры. Теория и организация. – Екатеринбург: Деловая книга, 1999. – 22с
37. Анучин А.А. Управление конфликтом в менеджменте: менеджер как медиатор // Журнал «Менеджмент сегодня», 2017. №4.
38. Пашуто В.П. Организация и нормирование труда на предприятии: Учебное пособие. – Мн.: Новое знание, 2008.
39. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 2003
40. Гаврилова СВ. Организация труда персонала: Учеб. пособие. — М.: МЭСИ, 2009.
41. Красовский Ю.Д. Поведенческий менеджмент в компании. МОСКВА: ИНФРА — 2008.
42. Линчевский Э.Э. Контакты и конфликты. «Общение в работе руководителя». М.: Экономика, 2000.

Приложение А
(справочное)

Strategies for resolving conflict situations and ways to end them

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
1ГМ91	Яндуткин Артём Геннадьевич		11.05.2021

Руководитель ВКР

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Чичерина Наталья Викторовна	к.п.н.		11.05.2021

Консультант-лингвист отделения иностранных языков ШБИП

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Коротченко Татьяна Валериевна	к.ф.н.		11.05.2021

Strategies for resolving conflict situations and ways to end them

In the 21st century, with increasing market competition and market globalization, differences in personality, values, attitudes, concepts, language, culture and national origin of members of the organization are expanding. It can be foreseen that people in an organization will inevitably diversify and differentiate. This diversity is a potential factor in the organization, which makes conflicts in the organization more frequent and intense. Therefore, the competence of managers in conflict management also puts forward higher requirements.

Conflict is often perceived as destructive, and it is essential to suppress or avoid conflict, but this idea is idealistic and unfavorable. During the conflicts, it is necessary to quickly suppress and heal it in a very simple and crude way, in the end, in order to preserve the false situation. In fact, the members of the parties involved in the conflict are often deeply disturbed and confused, and even reproach each other.

Conflict management helps teams build morale, motivate personal development, increase awareness of others, and foster collaboration between teams. By deeply studying the problem, identifying the essence of the problem and making successful decisions to solve it, the parties to the conflict work together to achieve the intended goals of the team and increase the efficiency of the team.

The main task of conflict management is to stop and prevent the emergence of destructive conflicts, to limit and eliminate the destructive consequences of conflicts, to make full use of the innovative opportunities created by conflicts and the effective energy of constructive conflicts.

The main goal of conflict management is to prevent them.

The components of this process are:

Conflict forecasting is one of the most important activities of management entities, which is aimed at finding out the causes of conflict in potential development. The main sources of conflict forecasting are the study of subjective

and objective conditions and factors of interaction between people, as well as individual psychological characteristics of individuals;

Continuous analysis of the causes of conflicts plays an important role in predicting conflicts.

As practice has proven, conflict forecasting is possible only for a short period of time and with a small degree of probability. If the cause of the conflict occurred suddenly, and the pre-conflict situation is lightning fast, then there is almost no way to predict the conflict. But more often, a pre-conflict situation has enough time to diagnose the conflict.

Determining the nature of the conflict

At the first stage, the problem is described and the subject of the conflict is determined. For example: the conflict arose due to the lack of trust between the manager and the department.

Identification of participants in the conflict

After discovering the general problem, the participants of the conflict are identified. This list includes individuals and groups. It is advisable to group participants in conflict interaction according to their goals and needs. For example, if a conflict occurred between two co-employees in the team (subjects of the conflict), then, in addition to these persons, the participants in the conflict can include the heads of these subordinates, specialists, and other colleagues who were indirectly related to this. It is important to determine which of the subjects of the conflict they personally support. Based on this grouping, you can analyze the role factors of conflict interaction.

Determining the positions of conflict subjects and their roles

At this stage, it is planned to find out the basic needs, motives, and fears of participants in conflict interaction, because they determine people's actions.

Determining the methods of conflict resolution is the final stage, which should take into account the results of the previous analysis.

When it comes to conflict, there is no one-size-fits-all solution that will work in all situations. Each situation will differ from the initiator of the conflict to the parties involved.

American scholar Thomas and his colleague Kerman propose five different conflict management strategies based on the potential awareness of communicators based on varying degrees of care for themselves and relationships with others after a conflict has arisen.

The leader should be able to foresee potential conflicts and apply the style of conflict management that is required in this particular situation.

There are the following strategies for resolving conflict situations in organizations:

Assignment

This style is about simply putting the needs of others ahead of your own. You let them “win” and get their way.

The device is intended for situations where you do not care about the problem as much as the other person, if prolonging the conflict is not worth your time, or if you think you might be wrong. This option is to keep the peace, not put in more effort than the problem is worth, and know when to start battles.

While this may seem a little weak, accommodation may be the absolute best choice for resolving a small conflict and moving on to more important issues. This style is very cooperative on the part of the decider, but can lead to resentment.

Pros: Small differences can be resolved quickly and easily with minimal effort. Managers can build a reputation for being calm, and employees know they can voice their opinions on issues without reprisal. Cons: Managers can be considered weak if they adjust too often. Using this technique with larger or more important problems will not solve any problems in a meaningful way and should be absolutely avoided.

Avoidance

This style seeks to reduce conflict by ignoring it, eliminating conflicting parties, or evading it in some way. Conflicting team members can be removed from

the project, because of which they are in conflict, due to the shift, or even people are transferred to other departments.

This can be an effective style of conflict resolution if there is a chance that a cooling off period will be helpful, or if you need more time to reflect on your position on the conflict itself. However, avoidance should not be a substitute for correct resolution; endless repulsion of conflict can and will lead to more (and more) conflict in the future.

Pros: Giving people time to calm down can solve a surprising number of problems. Time and space can provide much needed perspective for those in conflict, and some problems will resolve on their own. Managers show that they trust employees to act like adults and solve problems. Cons: If used in the wrong situations, it will exacerbate conflicts. Managers can appear incompetent if they abuse avoidance, because employees will think they are unable to handle disagreements.

The avoidance strategy is suitable for the following situations

- When a problem appears to be a side problem to other problems
- When you feel that there is no hope of meeting your interests
- When collecting information is more important than making a direct decision
- When the problem is trivial or there are more important problems that need to be addressed
- When potential losses outweigh the benefits of a settlement.

Compromise

This style seeks to find a middle ground, inviting both parties to recognize certain aspects of their desires so that a solution can be agreed upon.

This style is sometimes referred to as lose-lose because both sides will have to give up some things in order to agree on a broader issue. This is used when there is a crunch of time, or when a decision just has to happen and not be perfect. Compromise can lead to frustration, especially if overused as a conflict resolution tactic, so use it sparingly.

Pros: Problems can be resolved quickly, and conflicting parties will leave more understanding of the other person's point of view. Compromise can lay the foundation for future cooperation and make both parties feel heard. Managers using this tactic are seen as facilitating agreement by being practical and finding solutions. **Cons:** No one leaves completely happy. In some cases, one party may feel that it has sacrificed too much and is unwilling to compromise again in the future.

Managers who rely on this technique will burn off the goodwill of their employees and will be viewed as uncooperative.

A compromise strategy is suitable for the following situations:

- When both parties are equal and each adheres to its own goals
- Reaching an interim settlement on complex issues
- When the goal is concentrated, but it is not worth using arbitrary methods to try to destroy or achieve it
- Reaching a fair decision in a time-critical situation.

Competition

This style rejects compromise and involves refusing to make concessions to other points of view or desires. One side stands firm on what it considers to be the correct solution to the situation, and does not back down until it gets its way. This can be in situations where morality dictates a certain course of action, when there is no time to try to find another solution, or when an unpopular decision needs to be made. He can resolve disputes quickly, but there is a high likelihood of reduced morale and productivity.

Note: This is not a style to be heavily relied on.

Pros: Managers using this style show that they are strong and will not back down from their principles. Disputes are resolved quickly as there is no room for any controversy or discussion. **Cons:** Managers using this style will be seen as unreasonable and authoritarian. Overcoming conflicts by suppressing any dissent will not lead to happy, productive employees and will not lead to better solutions in most cases.

Cooperation

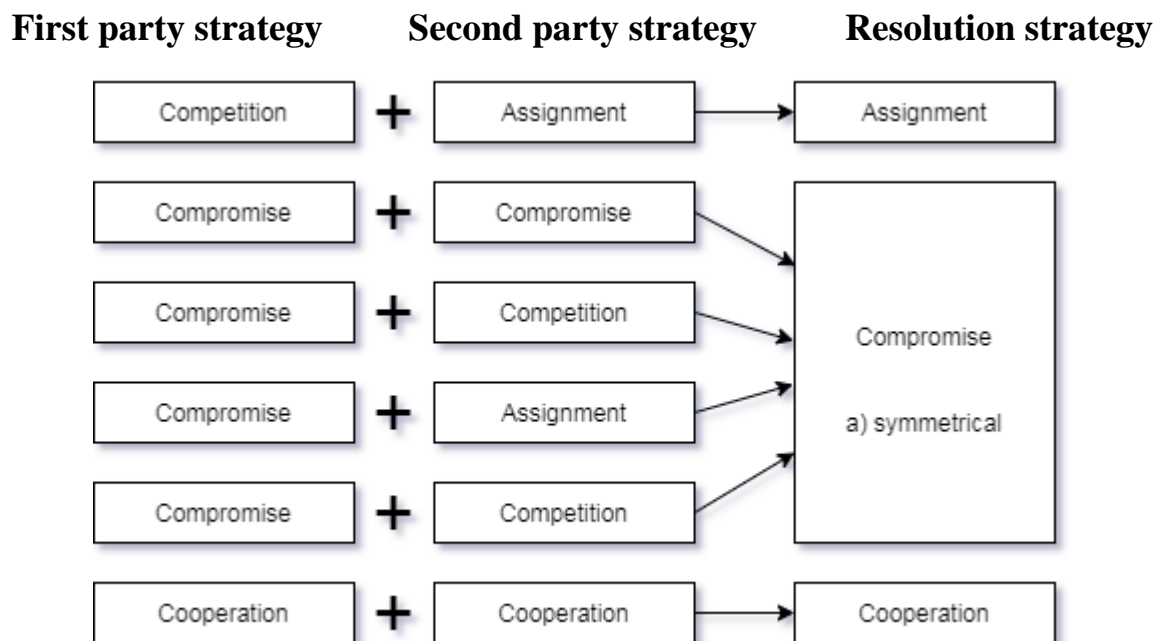
This style produces the best long-term results while often being the most difficult and time consuming to achieve.

The needs and desires of each party are taken into account, and a win-win solution is found so that everyone leaves satisfied. This often involves all parties sitting down together, discussing the conflict, and negotiating a joint solution.

This is used when it is vital to maintain the relationship between all parties, or when the decision itself will have a significant impact.

Pros: Everyone leaves happy. A solution that truly solves the conflict problem has been found, and the manager who implements this tactic will be seen as experienced.

Cons: This style of conflict management is time consuming. Timing or production can be delayed until solutions are found, which can take a long time depending on the parties involved and can lead to losses.



Research on the management of interpersonal conflict suggests that in modern team management, the use of cooperation can further facilitate emotional exchange

between the two parties to the conflict and the positive arousal of their own abilities and performance.

Therefore, it is important to take a collaborative approach to conflict resolution and, as a team leader; we also agree that collaboration is seen as a constructive way to resolve conflicts. Conflicts are often potential, if managers are able to recognize the existence of conflicts and resolve them in a timely manner on the basis of consultations and negotiations, then this potential conflict will become a constructive conflict that has a catalytic effect on the team; conversely, if the existence of conflicts is denied in an evasive way and the conflict is resolved in a command way, then this potential conflict will develop into a destructive conflict.

In short, conflict identification and dispute mediation is one of the most important management capabilities. Conflict, if properly managed, can successfully achieve a team's stated goals.

Management scholar Stephen Robbins noted that "conflict is a catalyst for change." Traditional practices severely limit individual thinking and discourage innovation.

Given the prevalence of conflicts and their positive impact on organizations to a certain extent, foreign managers were committed to creating and stimulating "soft" conflicts, as well as managing existing conflicts to improve the effectiveness of the organization.

By creating such conflicts in the decision-making process employees' enthusiasm for reflection is stimulated, and the efficiency of decision-making increases.

The only way to manage conflict is to create an active conflict organization.
Emphasize diversity and pay attention to differences

Differences should be seen as a source of innovation and differences should be dealt with openly and honestly, such differences should be tolerated within the organization, and a culture of difference should be dealt with directly.

Look for common interests and be united by a common goal.

When employees have disagreements or even conflicts, encourage them to find common interests and ask them to consider the common interests of the organization and jointly manage conflicts. Through conflict, people can learn the degree of interdependence among themselves. Even if employees have common goals, the way to achieve them may differ. What matters is that they work towards a common goal. To reward cooperative behavior, the entire team should be rewarded collectively. Empower employees to feel confident.

People need to feel that they can control their conflicts and can effectively resolve their conflicts. When they do, they should be recognized.

Take stock and reward success, and learn from mistakes.

You should be encouraged to evaluate the strengths and weaknesses of the other person and communicate directly with them. They should celebrate the success of the cold and find ways to improve the situation in the future.

Resolving a conflict is a joint activity of its participants aimed at stopping the counteraction and solving the problem that led to the clash. Conflict resolution involves the activity of both sides to transform the conditions in which they interact and eliminate the causes of the conflict. To resolve the conflict, it is necessary to change the opponents themselves (or at least one of them), their positions that they defended in the conflict. Often, the resolution of a conflict is based on changing the attitude of opponents to its object or to each other.

Conflict resolution differs from resolution in that a third party is involved in eliminating the contradiction between opponents. its participation is possible both with the consent of the warring parties, and without their consent.

At the end of the conflict, the underlying contradiction is not always resolved. Only about 62% of conflicts between managers and subordinates are resolved or regulated. In 38% of conflicts, the contradiction is not resolved or exacerbated. This happens when the conflict subsides (6%), grows into another (15%) or is eliminated administratively (17%).

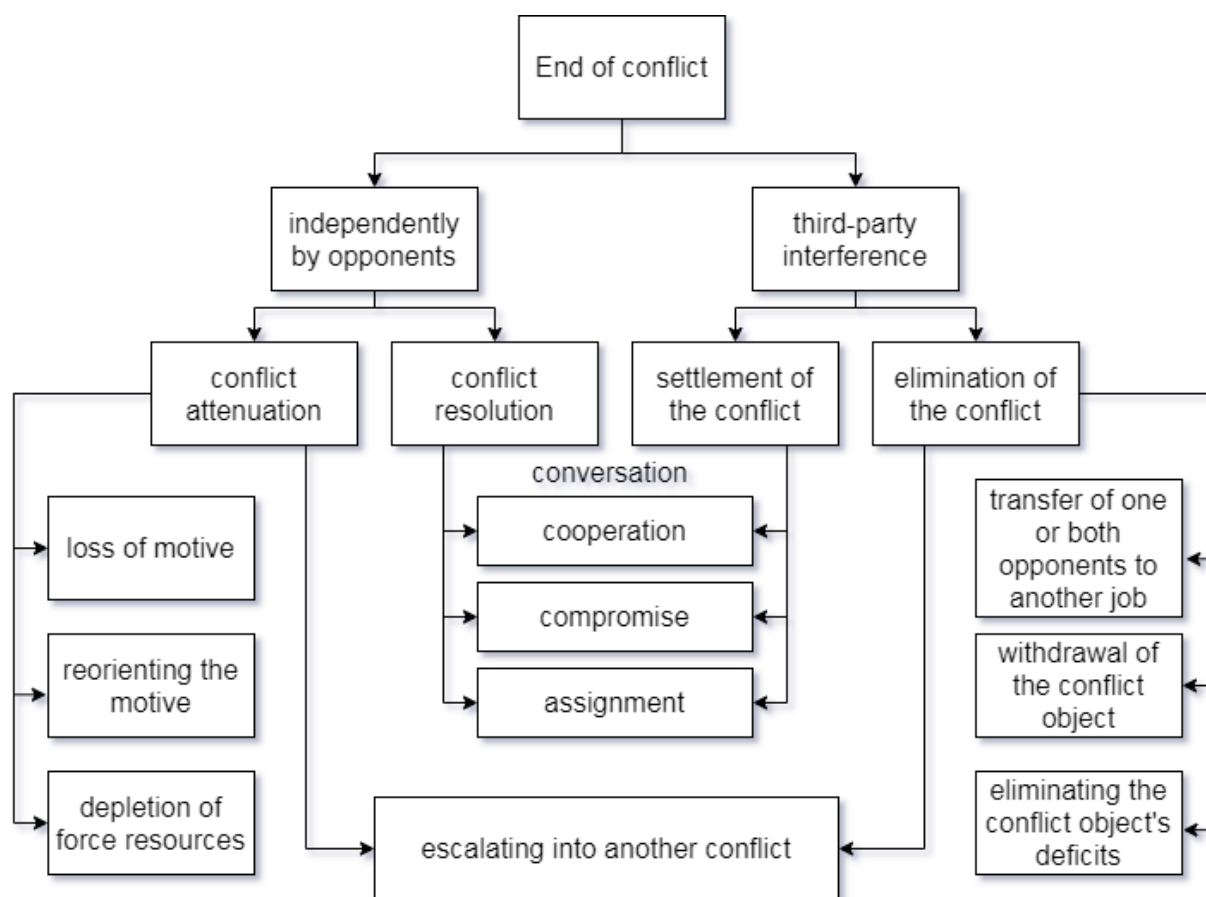
Conflict attenuation is a temporary cessation of counteraction while maintaining the main features of the conflict: contradictions and tense relations. The

conflict goes from a “visible” form to a hidden one. Conflict attenuation usually occurs as a result of:

- depletion of resources of both parties, necessary for the struggle;
- loss of motivation to fight, reducing the importance of the object of conflict;
- reorientation of motivation of opponents (emergence of new problems, more important than the struggle in the conflict).

The elimination of the conflict is understood as such influence on it as a result of which the basic structural elements of the conflict are eliminated. Despite the “unconstructiveness” of elimination, there are situations that require rapid and decisive action on the conflict (threat of violence, deaths, lack of time or material resources). Conflict resolution is possible in the following ways:

- removal from the conflict of one of the opponents (transfer to another department, branch; dismissal);
- termination of interaction of opponents for a long time (sending one or both on a business trip, etc.);
- elimination of the object of the conflict;
- elimination of the deficit of the object of the conflict (the third party has the opportunity to provide each of the conflicting parties with the object to which they sought possession).



Escalation into another conflict occurs when a new, more important contradiction arises in the relations of the parties and the object of the conflict changes.

The option of ending the conflict is considered as the result of the struggle from the point of view of the state of the parties and their attitude to the object of the conflict. Options for ending the conflict can be:

- elimination of one or both parties;
- termination of the conflict with the possibility of its resumption;
- victory of one of the parties (possession of the object of the conflict);
- distribution of the conflict object (symmetric or asymmetric);
- agreement on the rules for sharing the object;
- equivalent compensation of one of the parties for possession of the object by the other party;
- refusal of both parties from encroachments on this object;
- alternative definition of such objects that satisfy the interests of both parties.

Conflict resolution is a form of completion that occurs with the participation of independent parties. Settlement can occur without the consent of the conflict parties.

As a result of the negotiations, third parties reduce the conflict to a compromise resolution; seek concessions from the main actors in the conflict. Elimination conflict is based on a radical change in the elements of the structure of the conflict. It is to exactly a rigid form of conflict resolution, but in some conflicts there is only one possible.

Ways of settlement at elimination:

- Prolonged temporary prevention of interaction between the conflicting parties;
- Ensuring the complete exclusion of interactions of opponents;
- Destruction of the object of conflict;
- Satisfaction of interests of all subjects of conflict interaction.

Sometimes a new object of conflict appears during conflict interaction. if its significance for opponents is greater than in the former object, then their mutual and the action escalates into another conflict. This form of ending the conflict is possible both at independent joint actions of the conflicting parties, and with participation in resolving a third party conflict.

An important question is the criteria for resolving the conflict. According to the American psychologist M. Deutsch, the main criterion for resolving a conflict is the satisfaction of the parties with its results.

The criteria for constructive conflict resolution are the level of resolution of the contradiction underlying the conflict, and the victory of the right opponent in it. It is important that when resolving a conflict, a solution to the problem that caused it is found. The more fully resolved the contradiction, the more likely it is to normalize relations between the participants, and the less likely it is that the conflict will develop into a new confrontation. No less significant is the victory of the right side. The affirmation of truth, the victory of Justice favorably affect the socio-psychological climate of the organization, the effectiveness of joint activities, and

serve as a warning to persons who may potentially seek to achieve a dubious goal from a legal or moral point of view through conflict. It must be remembered that the wrong side also has its own interests. If you ignore them altogether, do not try to reorient the motivation of the wrong opponent, then this can cause new conflicts in the future.

Приложение Б

Оценка социально-психологического климата в организации

1. Внимательно прочтите вопрос

2. Поставьте "галочку" в пустой клетке против выбранного Вами ответа.

1. С каким из приведенных ниже утверждений Вы больше всего согласны:		
1	<input type="checkbox"/>	Большинство сотрудников хорошие и отзывчивые люди
2	<input type="checkbox"/>	Среди сотрудников есть малоприветные люди
3	<input type="checkbox"/>	Большинство сотрудников являются неприятными людьми

2. Хотели бы Вы чтобы ваш коллега был вашим соседом		
A	<input type="checkbox"/>	да
B	<input type="checkbox"/>	Затрудняюсь ответить
C	<input type="checkbox"/>	нет

3. огли бы Вы дать характеристику деловым и личным качествам ваших коллег		
A	<input type="checkbox"/>	да
B	<input type="checkbox"/>	Затрудняюсь ответить
C	<input type="checkbox"/>	нет

4. Нравится ли Вам коллектив в данной организации «один» на приведенной ниже шкале характеризует коллектив, который Вам очень не нравится, а «девять» — коллектив, который Вам очень нравится. Какой цифрой Вы бы охарактеризовали свой коллектив		
1 2 3 4 5 6 7 8 9	<input type="checkbox"/>	

5. Как вы относитесь к совместному отдыху с коллегами		
A	<input type="checkbox"/>	Да, с удовольствием
B	<input type="checkbox"/>	Затрудняюсь ответить
C	<input type="checkbox"/>	Нет, мне это не интересно

6. Могли бы Вы с достаточной уверенностью сказать о большинстве членов вашего коллектива, с кем они охотно общаются по деловым вопросам		
A	<input type="checkbox"/>	Да
B	<input type="checkbox"/>	Затрудняюсь ответить
C	<input type="checkbox"/>	Нет

7. Какая атмосфера обычно преобладает в Вашем коллективе Цифра «один» соответствует нездоровой атмосфере; цифра «девять» — атмосфера взаимопомощи, взаимного уважения, понимания.		
1 2 3 4 5 6 7 8 9	<input type="checkbox"/>	

8. Если бы Вы по какой-либо причине долго не работали или уволились. Вы бы стремились встречаться с коллективом		
A	<input type="checkbox"/>	Да, с удовольствием
B	<input type="checkbox"/>	Затрудняюсь ответить
C	<input type="checkbox"/>	Нет, мне это не интересно

Приложение В

Зрительно-аналоговая шкала оценки социально-психологического климата в организации

Отметьте на приведенной ниже шкале, насколько «сработаны» данные показатели в организации.

"0" - Полное отсутствие сработанности

"10"- Максимально возможная сработанность

1. Стремление сохранить целостность коллектива

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



2. Совместимость

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



3. Гармония

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



4. Единство

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



5. Общительность

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



6. Открытость

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



7. Ответственность

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



Приложение Г

Анкета

Пол: Муж Жен Возраст: _____

Уровень образования: _____

Занимаемая должность: _____

4Опыт работы на занимаемой должности: _____

Инструкция: Убедительная просьба прочитайте каждый вопрос внимательно. Отметьте галочкой напротив выбранного вами ответа. Отвечая будьте искренним в первую очередь перед собой.

1. Нравится ли Вам работать в ТОО "Ыстык Су-НС"?

- Очень нравится

- Нравится

- Не нравится

-

Другое _____

2. Как Вы думаете каков на данный момент социально-психологический климат в организации?

- Благоприятный

- Скорее благоприятный

- Скорее неблагоприятный

- Неблагоприятный.

3. Как Вы думаете, часто ли бывают конфликты в данной организации?

- Часто

- Иногда

- Редко

- Никогда

4. Считаете ли Вы себя конфликтным человеком?

- Да, считаю.
 - Нет, не считаю.
 - Другое
-

5. Как Вы думаете, возможно ли управлять конфликтными ситуациями?

- Да, возможно
 - Скорее всего возможно
 - Нет, невозможно
 - Другое
-

6. Как вы считаете, как лучше поступить при разрешении какой-либо конфликтной ситуации?

- Привлечение руководства
 - Привлечение работника кадрового отдела
 - Конфликтующие стороны должны сами разобраться в сложившейся ситуации
 - Другое
-

7. Оцените возможные причины возникновения конфликта в данной организации

Причина конфликта	Часто	Иногда	Никогда
Сотрудники отдела плохо выполняют свою работу			
Плохие условия труда			
Нарушение трудового кодекса			
Низкий корпоративный дух			

8. Оцените возможные причины возникновения конфликта с руководством в данной организации

Причины конфликта	Часто	Иногда	Никогда
Низкий уровень профессиональной подготовки руководителя			
Не соблюдение субординационного характера труда			
Нарушение трудового кодекса			
Неравномерность распределения служебной нагрузки			
Не своевременная выплата заработной платы			

9. Как вы думаете, что мешает Вам выполнять свою работу более эффективно?

	Часто	Иногда	Никогда
Низкая заработная плата			
Тяжелый трудовой график			
Недостаточная значимость в глазах руководства			
Недобросовестное отношение сотрудников			
Плохая организация трудового места			
Отсутствие карьерного роста			
Другое:			

10. Как Вы считаете, на сколько организована работа вашего отдела?

- Удовлетворительно
 - Неудовлетворительно
 - Затрудняюсь ответить
 - Другое
-