

Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:

<https://studservis.ru/diplomnaya-rabota/24570>

Тип работы: Дипломная работа

Предмет: Управление персоналом

Введение 4

1. Теоретико-методологические основы управления конфликтами внутри компании 7

1.1. Общее понятие и виды конфликта 7

1.2. Направления разрешения проблемы конфликтов в организации 20

2. Анализ конфликтов в ООО «СМ-КЛИНИКА» 31

2.1. Общая характеристика предприятия 31

2.2. Анализ персонала предприятия 36

2.3. Анализ конфликтных ситуаций предприятия 42

3. Направления совершенствования управления конфликтами в ООО «СМ-КЛИНИКА» 50

3.1. Разработка мероприятий по совершенствованию управления конфликтами 50

3.2. Оценка эффективности мероприятий 64

Заключение 68

Список использованных источников 71

Приложения 76

Введение

Очень часто избежать конфликтов в компаниях не представляется возможным, потому что они выступают в качестве постоянного спутника нашей повседневности. Однако при этом и оставлять конфликты без определенного внимания нельзя, потому что, разрастаясь, переходя из межличностного конфликта в межгрупповой, а далее и в общеорганизационный, они могут приводить к последствиям достаточно непредсказуемым, разрушительного характера.

В действительности современной российской экономики проблема внутриорганизационного конфликта выступает одной из достаточно важных в сфере социальных отношений. Прежде всего, все это относится к области трудовых отношений и, в частности, к деятельности управленческой. В связи с этим особого рода актуальность приобретает эффективное образование у руководящего состава компании навыков в управлении внутриорганизационными конфликтами. В качестве все более актуальной выступает процедура разработки системы управления социальными факторами конфликтности в компаниях. Разного рода практические исследования показали, что руководителями тратится порядка 20% собственного рабочего времени на разрешение разного рода инцидентов. Однако при всем при этом, конфликт является способным иметь последствия как разрушительного, так и конструктивного характера. В связи с этим в качестве одной из функций менеджера, как человека, ведущего деятельность с людьми, выступает умение по предотвращению возникновения ситуаций конфликтных, сглаживание их разного рода последствий, разрешение различных споров, умение подводить людей из вражды существующих интересов к необходимому сотрудничеству и взаимопониманию.

Данного рода тема в современных экономических условиях в компаниях является достаточно актуальной и интересной, в работе управленца играет достаточно важную роль. С целью нормального, очень плодотворного функционирования компании члены и руководство данной компании должны быть способными к распознаванию конфликта на его начальной стадии зарождения, суметь различать типы конфликтов и, согласно этому, владеть эффективными приемами и методами по их разрешению, урегулированию и предотвращению.

Следовательно, в качестве предмета исследования в данной выпускной работе будет выступать конфликт. Но при этом будет рассматриваться не конфликт в общем, который происходит везде и повсеместно, а именно конфликт внутриорганизационный, решение которого в современных экономических условиях приобретает все большую степень значимости для дальнейшего успешного развития компаний. В качестве цели данной выпускной работы выступает показать, какого рода методами, способами, приемами сегодня можно наиболее эффективным образом решать конфликты в компании, при этом

используя накопленный опыт по данному вопросу.

Задачи работы:

- рассмотреть сущность, природу и классификацию конфликта;
- представить способы снижения конфликтов в организации;
- раскрыть организационно-экономическую характеристика объекта исследования;
- проанализировать организационные конфликты;
- представить рекомендации по управлению конфликтами в коллективе предприятия;
- оценить эффективность предложенных рекомендаций.

Объект исследования – ООО «СМ-КЛИНИКА».

Предмет исследования – организация работы с внутриорганизационными конфликтами на предприятии.

Методы исследования: методы индукции и дедукции, метод сравнения, табличный и графический методы, метод элиминирования (факторного анализа), индексный метод.

Теоретической базой выпускной квалификационной работы выступили труды таких авторов, как: Анцупов А.Я., Егоршин А.П., Маслова В.М., Тихонов Д.Н., Травин В.В. и др.

Практическая значимость результатов дипломного исследования: выводы и предложения будут полезны в дальнейшей деятельности руководству ООО «СМ-КЛИНИКА», а также руководителям и экономистам других подобных субъектов хозяйствования.

Структура работы состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений.

В теоретической главе работы представлены теоретико-методологические основы управления конфликтами внутри компании.

Во второй главе работы на примере ООО «СМ-КЛИНИКА» проведен анализ конфликтов в организации, выявлены основные проблемы.

В третьей главе представлены направления совершенствования управления конфликтами на основе представленного ранее анализа.

В заключении сделаны основные выводы по проделанной работе.

1. Теоретико-методологические основы управления конфликтами внутри компании

1.1. Общее понятие и виды конфликта

Конфликт представляет собой весьма сложное социальное и психологическое явление, успешность исследования которого в большинстве своем находится в зависимости от качества исходных методологических и теоретических предпосылок и применяемых методов [38, с.56].

Внутриорганизационными конфликтами привлекается достаточно пристальное внимание как разного рода исследователей, так и практиков, которыми рассматриваются они в качестве одного из факторов, способных оказать воздействие на эффективность функционирования компании. Следовательно, понимание основ конфликтного взаимодействия выступает в качестве одной из важнейших задач не только для руководящего состава компании, но и непосредственно для служб по управлению персоналом.

Понятие внутриорганизационного конфликта выступает в качестве одного из определяющих в образовании личности работника, именно в связи с этим исследованием данного вопроса длительное время занимались представители большинства управленческих школ.

Представители ранних школ управления, включая и сторонников школы человеческих отношений, имели мнение, что конфликт является признаком неэффективной деятельности компании и плохого его управления. Необходимо заметить, что в науке по управлению отношение к внутриорганизационным конфликтам со времени изменяется от понимания их в качестве фактора исключительно отрицательного воздействия к рассмотрению конфликтов в виде индикатора нужных изменений в определенных аспектах функционирования компании и инструмента ее развития. Некоторые авторы отмечают, что достаточно высокий уровень гармоничности и стабильности могут приводить к уменьшению уровня эффективности в деятельности компании, тем самым ими признается положительное воздействие на ее развитие определенного уровня конфликтности.

Что же такое внутриорганизационный конфликт? Необходимо представить разного рода определения.

Автор многих научных исследований в сфере управления организационными конфликтами Т.С. Кабаченко считает, что внутриорганизационный конфликт - это наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия сторон в организации [26, с.252].

По словам исследователя такой же темы В.Р. Веснина, под внутриорга-низационным конфликтом понимают столкновение противоположно направ-ленных тенденций, во взаимоотношениях людей, их объединениях формаль-ного и неформального характера, которое обусловлено различием взглядов, позиций и интересов [11, с.144]. Иначе можно сказать, что конфликт пред-ставляет собой явление многоуровневое, в качестве ключевого элемента ко-торого выступает разногласие между отдельно взятыми членами (группами членов) компании.

Следовательно, в разного рода определениях конфликта можно усмот-реть некую общую черту, которая указывает на то, что в основе данного фе-номена заложено определенное противоречие между вовлеченными субъек-тами.

По причине существования большого разнообразия возможных вариан-тов в поведении всех участников, которое обусловлено их психологией, це-лями скрытыми, факторами случайными, исход конфликтов зачастую являет-ся непредсказуемым. Однако, тем не менее, конфликты и их последствия можно подвергать прогнозированию.

Некая неудовлетворенность работников фонового характера присут-ствует всегда, однако только после некоторого порога принимает характер взрывоопасный и изыскивает выход в форме недовольства и агрессии. Однако даже если такого рода порог будет перейден, работник компании вступает в конфликт только в значимой для него ситуации и только в тот момент, когда не видит другой возможности его изменить.

Не стоит при этом, прежде всего, забывать о том, что конфликт напря-мую связан с человеческой психикой, поэтому важно знать и то, что главную роль в возникновении внутриорганизационных и иных видов конфликтов иг-рают так называемые конфликтогены - слова, действия (или бездействия), ко-торые способствуют возникновению и развитию конфликта, то есть - приво-дят к конфликту непосредственным образом [14, с.108]. Суть конфликтогенов можно объяснить тем, что люди зачастую являются более чувствительными к словам других. Эта особого рода чувствительность относительно обращен-ных к людям слов происходит от желания защитить себя, собственное досто-инство от возможного посягательства. По причине того, что людьми преследуются разного рода цели, по-разному воспринимаются ситуации, они получают разного рода вознагражде-ние за труд, в компаниях возникают конфликты.

Следовательно, можно сделать общий вывод, что внутриорганизацион-ный конфликт можно определить тем, что сознательное поведение одной из сторон (личности, группы или организации в общем) вызывает расстройство интересов иной стороны, которое порождает ответное противодействие иной стороны и, в результате, ведет к уменьшению уровня эффективности сов-местной работы, росту уровня риска, прекращению совместной деятельности или иного рода последствиям негативным негативного характера. Далее будут рассмотрены виды и типы внутриорганизационных кон-фликтов.

Реализация интересов людей всегда осуществляется посредством вла-сти, поэтому во внутриорганизационном конфликте принимают участие бо-рющиеся за нее политические силы - неформальные группы и коалиции, появ-ление которых является своего рода его индикатором. Х. Уилмер утверждает, что конфликты порождаются стремлением к доминированию, борьбой за власть, которые присущи всем людям и являются одними из ключевых их свойств. Столкновения возникают между формальной и неформальной орга-низаций, бюрократическими ограничениями и творческим подходом к делу и пр. [21, с.3].

Чтобы эффективным образом управлять внутриорганизационным кон-фликтом, необходимым является знать, какого рода конфликты бывают, ка-ким образом они возникают и протекают и как их можно разрешать.

В литературе есть большое количество различных классификаций внут-риорганизационных конфликтов. С точки зрения причин внутриорганизационного конфликта, выделяют-ся [29]:

- конфликт целей характеризуется тем, что участвующие в нем стороны по-разному видят желаемое состояние или результат деятельности в будущем;
- конфликт познания состоит в том, что участники конфликта имеют несовместимые (альтернативные) взгляды, идеи по решаемой пробле-ме;
- чувственный конфликт имеет место тогда, когда у участников конфликта различны чувства и эмоции, лежащие в основе их отношений друг с другом как личностей. Такие конфликты наиболее трудно разрешаются, так как в их основе лежат причины, связанные с психикой личности.

С точки зрения содержания конфликтной ситуации различают [47, с.314]:

- адаптационный конфликт связан зачастую с переходом на новое место работы. Он является результатом резкого качественного изменения си-стемного окружения, новых требований;

- конфликт взаимоотношений руководитель-подчиненный. Этот тип конфликта связан с личностными особенностями их участников;
- конфликты, связанные с ошибками. Такой тип конфликтов отмечен в 15% случаев от общего количества конфликтов в организациях. Конфликты, определяемые такими ошибками, выполняют функции получения эмоционально окрашенной информации о системном окружении. Например, изменение отношения к людям происходит на основе установления в ходе конфликта закономерности: «со временем люди изменяются». Интересно также и то, что 6% конфликтов связано с ошибками других людей, а 9% - с собственными;
- конфликт-противостояние. Данный тип конфликтов связан с противопоставлением мнения одного человека групповому воздействию.

С точки зрения участников организационного конфликта различают:

- межличностный конфликт вовлекает двух и более индивидов, воспринимающих себя как находящихся в оппозиции друг к другу в отношении целей, ценностей или поведения;
- внутригрупповой конфликт связан со столкновением между частями и всеми членами группы, влияющий на результаты работы группы или организации в целом;
- межгрупповой конфликт - столкновение двух и более групп в организации.

С точки зрения организационных уровней, к которым принадлежат стороны, конфликты бывают:

- горизонтальный конфликт может иметь место между равными по статусу частями организации и чаще всего выступают как конфликты целей, оценки вклада или оценки значимости;
- вертикальный конфликт - это конфликт между уровнями управления в организации. Его возникновение в организации может быть обусловлено тем, что влияет на вертикальные связи в организационной структуре: цели, власть, распределение функций и доходов, коммуникации, культура и т. п. [52, с.491]

С точки зрения возникших последствий внутриорганизационные конфликты делятся на:

- при конструктивном (функциональном) разрешении конфликта создаются предпосылки для нормализации эмоционального фона: смягчается враждебность, настороженность, уменьшается чувство несправедливости, формируются установки на сотрудничество, социальную активность;
- при деструктивном развитии конфликта возникает отрицательный эмоциональный фон, нарушаются социальные связи, возникают установки конфликтного взаимодействия, препятствующие в дальнейшем рациональному поведению в подобных ситуациях;

У всех видов конфликтов имеется не только негативная окрашенность, но порой даже они являются желательными в некоторых ситуациях, в связи с тем, что, во-первых, дают сведения о проблемах, во-вторых, делают лучше уровень взаимопонимания, сотрудничество, в-третьих, обеспечивают определенную разрядку психологической напряженности, в-четвертых, являются стимулом появления новых идей, инициатором обновления.

Большое значение имеет ситуация, где конфликты возникают и развиваются. В некоторых случаях она является способствующей конфликту, а в других - тормозом его, будет сковывать инициативу противоборствующих сторон [17, с.59].

Представляется практически невозможным застраховаться от конфликтов, потому что в любой компании есть большое количество причин объективного характера, которые могут являться способствующими обострению обстановки. К примеру, любого рода ситуация, которая связана с ограничением необходимых ресурсов, которые подлежат распределению, приводит к возникновению определенной напряженности. Возникновение сведений, которые приемлемы для одной стороны и неприемлемы для другой (к ним относят слухи и сплетни), является стимулом неадекватного поведения некоторых сотрудников. В качестве примера такого рода ситуации может выступать проведение в коллективе аттестации, когда персонал не поставили в известность по поводу изменения всей системы по отбору и возможных сокращениях. Определенного рода расхождение имеющихся ценностей и целей сотрудников с целями самой компании является достаточно существенной причиной, которая способствует развитию споров. Имеются, и будут всегда причины коммуникативного или поведенческого характера, в том числе и поведение сотрудников, которое не соответствует определенным ожиданиям окружающих, а вместе с тем вопросы собственности, статуса социального, полномочий власти, ответственности и т.п. И даже если при присутствии такого количества причин объективного характера застраховаться от конфликта не представляется возможным, то научиться управлению им не только можно, но и крайне является необходимым.

В качестве повода для конфликта на работе может выступать следующее:

- события, которые произошли вне производства, к примеру, в личной жизни сотрудника;
- болезненность состояния сотрудника;

- усталость работника;

- повышенный уровень нервного возбуждения в конце рабочего дня [18, с.227].

Вместе с тем достаточно закономерным выступает вопрос о том, что же оказывает большую степень воздействия на уровень вероятности преодоления конфликтных барьеров? Обычно выделяют несколько подходов в исследовании предпосылок внутриорганизационных конфликтов:

1) личностно-ориентированный, когда основные причины вовлечения работника в конфликты в компании видят в эмоционально-волевых человеческих различиях;

2) мотивационно-ориентированный подход, который выдвигает на 1-е место предпосылки мотивационного характера поведения и совместной их деятельности;

3) интегральный подход, которым объединяются два первых.

Исследователями из Америки К. Томасом и Л. Ронди было определено, что конфликтность в значительной степени является обусловленной субъективностью в оценках собственного поведения и действий людей.

Источник

Список использованных источников

1. Российская Федерация. Конституция (1993). Конституция Российской Федерации. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2017. – 64с.
2. Гражданский кодекс РФ. Части 1-4 по состоянию на 15.07.2017 г. – М.: Омега-Л, 2017. – 478с.
3. Трудовой кодекс РФ по состоянию на 07.07.2007 г. – М.: Омега-Л, 2011. – 190с.
4. Налоговый кодекс РФ с комментариями / под ред. Г.Ю. Касьяновой. – М.: АБАК, 2017. – 928с.
5. Адамчук В.В. Экономика труда: Учебник. – М.: ЗАО «Финстатинформ». – 2016. – 398с.
6. Алиев И.М., Горелов Н.А., Ильина Л.О. Экономика труда: учебное пособие. – М.: Юрайт, 2017. – 670с.
7. Анучин А.А. Управление конфликтом в менеджменте: менеджер как медиатор // Менеджмент сегодня. – 2017. – №4. – С.304-322.
8. Анцупов А.Я, Шипилов А.И. Конфликтология. – 5-е изд.: Учебник для вузов – СПб.: Питер, 2015. – 512с.
9. Ариф Ю.С. Преимущества модульной системы оценки персонала в проектно-ориентированной компании // Экономический анализ: теория и практика. – 2016. – №8. – С.48-54.
10. Блоховцова Г.Г., Кропот А.А. Конфликты в управлении и возможность их управления // Перспективы развития гуманитарных наук: Сборник статей по материалам международной научно-практической конференции. – М.: Научное партнерство «Апекс», 2017. – С.83-85.
11. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе. – М.: Юристъ. – 2017. – 453с.
12. Виды внутриорганизационных конфликтов [Электронный ресурс] // Энциклопедия менеджмента: URL: <http://www.pragmatist.ru/upravlencheskie-konflikty/vidy-vnutriorganizacionnykh-konfliktov.html>.
13. Войтов А.Г. Эффективность труда и хозяйственной деятельности. Методология измерения и оценки. – М.: Дашков и К, 2015. – 232с.
14. Волков Б.С., Волкова Н.В. Конфликтология. – М.: Академический проспект, 2016. – 412с.
15. Ворожейкин И.Е., Кибанов А.Я., Захаров Д.К., Коновалова В.Г. Конфликтология: Учебник. – М.: Инфра-М, 2014. – 301с.
16. Гапонова О.С. Оценка мотивационного аспекта формирования корпоративной культуры организации // Экономический анализ: теория и практика. – 2016. – №32. – С.43-50.
17. Громова О. Н. Конфликтология: Курс лекций. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Издательство «ЭКМОС», 2015. – 401с.
18. Гурьева Д.А., Дремова Ю.Г. Основная терминология в управлении конфликтами в организации // Евразийский научный журнал. – 2017. – №3. – С.227-228.
19. Дементьева А.Г., Соколова М.И. Управление персоналом. – М.: Магистр, 2016. – 288с.
20. Егоршин А. П. Управление персоналом: Учебник для вузов. — 5-е изд., доп. и перераб. – М.: Логос, 2016. – 1100с.
21. Ендовицкий Д.А., Лукинов Д.В. Реализация системного подхода в комплексном экономическом анализе персонала // Экономический анализ: теория и практика. – 2016. – №11. – С.2-11.
22. Жулина Е.Г. Экономика труда: Учебное пособие. – М.: Эксмо, 2017. – 395с.
23. Забелин, П.В. Предпринимательский менеджмент. – М.: Приор, 2015. – 265с.
24. Зиновчук А.С., Ситкалиева К.В. Управление конфликтами как элемент стратегии деятельности HR подразделения предприятия // Политика, экономика и инновации. – 2017. – №5. – С.22-26.

25. Иванова С.В. Мотивация на 100%. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 285с.
26. Кабаченко Т.С. Психология в управлении человеческими ресурсами. – М.: Педагогическое общество России, 2016. – 384с.
27. Кабылинский Б.В. Конфликт и культура: к вопросу об эффективном управлении // Управленческое консультирование. – 2017. - №11. – С.119-124.
28. Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Организационное поведение: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 269с.
29. Конфликт в организации: российская практика <http://www.hrm.ru/konflikt-v-organizacii-rossijskaja-praktika>.
30. Колышкин В.В. Мотивация труда работников: Практические основы управленческой деятельности. - Новосибирск, 2015. – 211с.
31. Коргина О.А., Полянин А.В. Функции конфликтов в управлении персоналом организации // Проблемы эффективного использования научного потенциала общества: Сборник статей Международной научно-практической конференции. – Уфа: ОМЕГА САЙНС, 2017. – С.88-90.
32. Крюкова Е.М., Макеева Д.Р. Сертификация персонала как инструмент повышения качества услуг компаний // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2016. - №14. – С.29-34.
33. Кузьмин С.А. Рыночная экономика и труд / С.А. Кузьмин. - М.: Финансы и статистика. - 2014. - 144с.
34. Кульпина О.С., Мурадян О.А. Конфликты, причины (конфликтов) возникновения, основные типы. Управление конфликтами // ADVANCED SCIENCE: Сборник статей II Международной научно-практической конференции. – пенза: Наука и Просвещение, 2018. – С.178-180.
35. Курбонова З.М. Управление конфликтом и конфликтогенными ситуациями // Новая социальная политика и качество жизни: исследования и прогнозы: Сборник научных трудов по материалам I Международной научно-практической конференции. – СПб.: профессиональная наука, 2017. – С.138-153.
36. Курочкина К.Ю., Булей Н.В. Управление конфликтами в организации // Новое поколение. – 2017. - №14-2. – С.262-266.
37. Максвелл Дж. Мотивация решает все. – М.: Попурри, 2015. – 160с.
38. Малахова Н.С. Совершенствование процесса по управлению конфликтами на предприятии // Эффективные технологии и практики управления в современных компаниях России: Материалы всероссийской научно-практической конференции. – Тамбов: ТГУ им. Г.Р. Державина, 2017. – С.56-62.
39. Маслова В.М. Управление персоналом: Учебник. – М.: Юрайт, 2014. – 488с.
40. Муратова А.Р. Разрешение социально-трудовых противоречий через систему социального партнерства на региональном уровне // Региональная экономика: теория и практика. – 2016. - №42. – С.8-13.
41. Одегов Ю.Г., Руженко Г.Г. Экономика труда. – М.: Волтерс Клувер, 2016. – 423с.
42. Павлов К.В., Селин И.В. Политика рационализации численности персонала и доходов // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2015. - №15. – С.12-24.
43. Ротач А.А., Раенко А.Ю. Управление конфликтами как способ эффективного управления организацией // Инновации в образовании и науке: Межвузовский сборник научно-методических трудов. – М.: Русайнс, 2017. – С.197-202.
44. Саттон И. Р. Искусство быть хорошим руководителем. Руководство для тех, кто управляет людьми. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 352с.
45. Сашко О.М. Типовые методы разрешения конфликтов в стратегическом управлении организацией // Аллея науки. – 2017. – Т. 2. - №8. – С.521-524.
46. Сидорко И.И. Роль руководителя в управлении конфликтами в коллективе. Его роль в их решении // Лабораторная диагностика Восточная Европа. – 2017. - №1. – С.95-107.
47. Снегурова Е.А., Кочеткова Н.В. Управление конфликтами в организации // Современные научные исследования и разработки. – 2017. - №7. – С.313-316.
48. Тихонов Д.Н. Повседневный менеджмент. – М.: Институт экономических стратегий, 2015. – 320с.
49. Трейси Б. Мотивация. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 144с.
50. Управление персоналом / под ред. А.А. Литвинюка. – М.: Юрайт, 2015. – 448с.
51. Хеллингер Б. Большой конфликт. – М.: Институт консультирования и системных решений, 2014. – 192с.
52. Юрге А.К., Донгак Ч.Г. Управление конфликтами в организации // Экономика и социум. – 2017. - №5-2. – С.491-493.

Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:

