Негосударственное образовательное учреждение

Курсовая работа

По\_\_\_ Основам управления персоналом\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

на тему\_\_ Формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе.\_\_\_\_\_

Выполнила \_\_\_\_ Еремеева Э.А.\_\_

Высшего профессионального образования

«Московский экономический институт»

Москва 2017 г.

**СОДЕРЖАНИЕ**

**Введение** ……………………………………………………………........…3

**Глава 1. Характеристика социально-психологического климата в коллективе……………………………………………………………………**…..5

 1.1. Понятие социально-психологического климата ……….……..…..… 5

 1.2. Факторы формирования социально-психологического климата ........

 1.3. Структура социально-психологического климата …………….....

**Глава 2. Создание социально-психологического климата в коллективе** …………………………………………………………………...

 2.1. Методы управления социально-психологического климата .....

 2.2. Роль руководителя в социально-психологическом климате ….....

 2.3. Конфликт и его значение для благоприятного социально-психологического климата …………………………………........……………….

**Заключение** ………………………………………………………………..

**Список литературы** ………………………………………………...….....32

**ВВЕДЕНИЕ**

Основой любой организации являются люди (коллектив), и без коллектива функционирование организации невозможно. В Управлении организацией благоприятный социально-психологический климат является залогом успешной работы: он создает обстановку в работе персонала; он оказывает влияние на самочувствие членов коллектива, на выработку, принятие и осуществление совместных решений и, как следствие, на достижение эффективности совместной деятельности.

Огромное значение имеет и характер взаимоотношений между сотрудниками, то настроение, которое доминирует в рабочей группе. Благоприятная атмосфера в группе не только продуктивно влияет на результаты ее, но и перестраивает человека, формирует его новые возможности и проявляет потенциальные.

Тема моей курсовой работы является актуальной и важной. Так как каждый руководитель заинтересован в том, чтобы динамика социально-психологических процессов, составляющих климат в коллективе, была комфортной, повышая тем самым производительность. Поэтому состояние социально-психологического климата, один из ведущих показаний работы руководителя. Оно зависит от доброжелательных отношений, усиливается хорошими коммуникациями , мотивацией и взаимопомощью.

Актуальность темы курсовой работы обусловлена тем, что социально-психологический климат в коллективе является важным элементом.

Целью моей курсовой работы является изучить социально-психологический климат в коллективе, а именно подходы к определению этого понятия, факторы влияния, рассмотрение процесса создания климата в коллективе.

Предмет исследования – способы управления и влияния на социально-психологический климат в коллективе.

Для достижения указанной цели были поставлены следующие задачи: изучить понятие, выявить факторы влияния на социально-психологический климат и структуру социально-психологического климата. Определить роль руководителя и проанализировать стратегию управления.

Работа состоит из двух глав, снабжена списком использованной литературы. В соответствии с поставленными задачами первая глава посвящена знакомству с социально-психологическим климатом: общая характеристика, факторы формирования и структура. Вторая глава посвящена методам управления, роли руководителя и значению конфликта для благоприятного социально-психологического метода в коллективе.

При выполнении курсовой работы источниками информации для написания послужили: базовая учебная литература, статьи и обзоры в специализированных и периодических изданиях, посвященных тематике "Социально-психологического климата и взаимоотношений в коллективе", справочная литература, прочие актуальные источники информации. В ходе работы были изучены теоретические разработки специалистов в области психологии управления и социальной психологии, изложенные в учебных пособиях под редакцией таких авторов как Бабушкина Е.А., Бирюкова О.Ю., Верещагина Л.С. и других.

**1. ХАРАКТЕРИСТИКА СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В КОЛЛЕКТИВЕ**

1.1. ПОНЯТИЕ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА

Существует множество различных определений конфликта. Разные словари и разные учёные определяют конфликт по-своему. Определение зависит от множества взаимосвязанных аспектов и граней, а также оно зависит от того, к какой стороны рассматривает конфликт та или иная наука или индивид.

Известно, что организация – это сложная система со множеством взаимосвязей и социальных взаимодействий. Это своего рода организм, который развивается и живет по определенным законам. Взаимоотношения между частями организации характеризуется сочетанием сотрудничества и конкуренции, т.е. люди в процессе своей трудовой деятельности испытывают зависимость друг от друга, и в то же время преследуют собственную выгоду.

Существование и развитие организации связано с постоянным разрешением и возникновением противоречий в борьбе различных сил как внутри, так и вне ее. Основой любой организации являются люди (коллектив), и без них функционирование организации невозможно. В жизнедеятельности организации как коллектива постоянно возникают и преодолеваются многочисленные противоречия по широкому кругу вопросов. Иногда противоречия принимают настолько острый характер, что переходят в конфликт.

Но в целом, конфликт – это «нормальное проявление социальных связей и отношений между людьми, способ взаимодействия при столкновении несовместимых взглядов, позиций и интересов, противоборство взаимосвязанных, но преследующих свои цели двух или более сторон».[[1]](#footnote-1)1

Конфликт понимают как тип взаимодействия индивидов и социальных групп, при котором одна сторона препятствует реализации интересов другой стороны.

Как мы видим из определения, конфликт – это последствие столкновения разнонаправленных мыслей, мнений. У большинства людей конфликты ассоциируются с насилием и агрессией, они нагружают это понятие отрицательными характеристиками, и это формирует общее негативное отношение к нему. Конечно, в конфликтах есть различные негативные влияния, последствия которых сильно ощущаются людьми.

Однако конфликты – не всегда зло. В этом состоит основное их противоречие. Для команд, организации и индивидов конфликты могут являться мощным толчков вперёд. Они являются препятствием на пути к достижению целей и средой, в которой рождаются инновационные идеи.

Конфликт можно рассматривать как ситуацию, как несогласие, как поведение, как противоречие и столкновение разнонаправленных взглядов.

Для конфликтов часто характерна неопределенность исхода, что обусловлено несовпадением интересов участников, их психологическими различиями, случайными обстоятельствами. Но, тем не менее, в ряде случаев последствия конфликтов прогнозируемы.

Обычно человек вступает в конфликт лишь в значимой для себя ситуации, когда не видит возможности ее изменить (иногда из солидарности). Но в большинстве случаев он старается не осложнять отношений и сохранять сдержанность.

Одни участники конфликта, преследуя свои цели, становятся деятельными его инициаторами, другие, имея интерес в том или ином исходе, морально, материально или организационно поддерживают одну из сторон, третьи занимают выжидательную позицию, четвертые, заинтересованные в завершении противостояния, делают для этого все возможное.

Современная точка зрения состоит в том, что многие конфликты не только допустимы, но и желательны.

Во-первых, они позволяют выявить скрытые от глаз проблемы и процессы, разнообразные точки зрения, найти приемлемые для всех сторон их решения.

Во-вторых, конфликты ведут к перестройке существующих и образованию новых социальных механизмов, объединению групп, сохранению между ними баланса сил, в конечном итоге способствуют уменьшению единомыслия, покорности, улучшению внутренних отношений, укреплению взаимопонимания, сотрудничества в коллективе.

В-третьих, конфликты стимулируют активность людей, творчество, появление новых идей, готовность к изменениям. Совершенно без конфликтов, переживаний, напряжений человек может остановиться в своем развитии. Именно поэтому их часто лучше не подавлять, а регулировать.

В то же время конфликты могут иметь и негативные последствия: ухудшать морально-психологический климат в коллективе, порождать враждебность, формировать образ врага и стремление к победам, а не решению проблем. Это ведет к неудовлетворенности людей, росту текучести кадров, снижению трудовой активности и производительности.

Даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но и желательны. Считается, что во многих ситуациях конфликт помогает увидеть большее число проблем, альтернатив их решения, разнообразие точек зрения. Речь идет о сотрудничестве, при котором руководители и подчиненные высказывают свое мнение, приводя к выработке взаимовыгодного и наиболее правильного решения.

Признаком назревающего конфликта в коллективе может стать увеличение потерь рабочего времени, снижение производительности труда и качества продукции, что, в конечном счёте, приводит к убыткам. Свидетельством зреющего конфликта является так же ослабление трудовой дисциплины. Кроме того, нарушается устойчивость внутренней среды предприятия, девальвируется установившиеся служебные и личные отношения между сотрудниками. Это проявляется в том, что задачи, решаемые коллективом, перестают быть общими; каждый сотрудник трудится сам по себе, стремится изолироваться от других; взаимопомощь между работниками не поощряется; люди становятся замкнутыми, не доверяя друг другу. В межличностных взаимоотношениях подчёркиваются недостатки в работе коллег, преобладают негативные факты; постоянно происходит выяснение отношений между людьми, притом порой в оскорбительной форме. Какой бы ни была природа организационного конфликта, менеджер должен проанализировать его, понять и уметь управлять им.

Таким образом, конфликт может привести к повышению эффективности организации, к улучшению отношений внутри коллектива, разрешить спорные ситуации. Роль конфликта зависит от того, насколько эффективно им управляют. Чтобы управлять конфликтом, нужно знать причины его возникновения и возможные последствия, чтобы выбрать наиболее эффективный метод его разрешения.

Однако, на мой взгляд, наиболее точное определение понятия «конфликт» это отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами.

1.2. ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТОВ

Для того чтобы понять сущность конфликта, а затем и эффективно разрешить его, необходимо в первую очередь установить причины конфликта. Сложность здесь заключается в том, что истинные причины нередко маскируются и могут охарактеризовать инициатора конфликта не с лучшей стороны. Кроме того, затянувшийся конфликт втягивает в свою орбиту все новых и новых участников, расширяя и список противоречивых интересов, что объективно затрудняет нахождение основных причин.

У всех конфликтов есть несколько причин. Основными причинами конфликта являются ограниченность ресурсов, которые нужно делить, взаимозависимость заданий, различия в целях, различия в представлениях и ценностях, различия в уровне образования, в манере поведения, а также плохие коммуникации.

Взаимность задач может служить причиной конфликта в организации, так как один человек или группа зависят в выполнении задачи от другого человека или группы. Поскольку все организации являются системами, состоящих из взаимозависимых элементов, при неадекватной работе одного человека или подразделения взаимозависимость задач может стать причиной конфликта.

Возможность конфликта также велика в функциональных структурах, поскольку каждая крупная функция уделяет внимание в основном своей собственной области специализации. В организациях, где основой организационной схемы являются отделы, руководители взаимозависимых подразделений подчиняются одному общему начальству более высокого уровня, тем самым уменьшая возможность конфликта, который возникает по структурным причинам.

Различия в ценностях - весьма распространенная причина конфликта. Представление о какой-то ситуации зависит от желания достигнуть определенной цели. Вместо того, чтобы объективно оценивать ситуацию, люди могут рассматривать только те взгляды, аспекты и альтернативы ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для их группы и личных потребностей. Эта тенденция была выявлена в исследовании, где руководители отдела сбыта, кадровые службы и службы связи с клиентами попросили решить одну проблему. И каждый считал, что с проблемой может справиться только его функциональное подразделение.

Другие распространенные проблемы передачи информации, вызывающие конфликт, неоднозначные критерии качества, неспособность точно определить должностные обязанности и функции всех сотрудников и подразделений, а также предъявление взаимоисключающих требований к работе. Эти проблемы могут возникнуть или усугубляться из-за неспособности руководителя разработать до сведения подчиненных точное описание должностных обязанностей.

Конфликты в организациях возникают в силу как объективных, так и субъективных причин. К основным объективным причинам конфликтов можно отнести следующее:

1. Даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены. В связи с распределительными отношениями внутри компании возможен конфликт из-за факта распределения ресурсов между руководителями двух и более подразделений или между менеджерами по продажам, имеющими общий источник товаров для продажи; перераспределения уже присвоенных, полученных ресурсов, а также из-за принципа и критериев распределения, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации. Конфликт перераспределения болезненнее, чем конфликт распределения, поскольку, например, перераспределение материальных ценностей и запасов между филиалами ведет к нарушению уже установленного плана производства, из-за чего руководитель одного из филиалов терпит убытки и вынужден отвечать за то, в чем он, по справедливости, не виноват. Конфликт из-за принципа распределения носит более идейный и конструктивный характер, чем конфликт из-за фактического распределения. К примеру, несогласие одного из сотрудников размером начисленных премий по результатам работы может носить менее разрушительных характер, нежели конфликт из-за самого принципа оценки эффективности деятельности сотрудников. Соперничество за ресурсы приобретает драматический характер также из-за механизма идентификации - человек отождествляет себя с выполняемыми функциями и воспринимает решение, принятое при распределении ресурсов как личную победу или поражение, забывая при этом о стратегических целях деятельности предприятия. Таким образом, необходимость делить ресурсы почти неизбежно ведет к различным видам конфликта.
2. Инновации. Конфликты возникают с неизбежностью всякий раз, когда в организации что-то меняется: организационная структура, принципы распределения функций, полномочий и ответственности, появление новых задач, внедрение новых технологий и оборудования и т.д. Любое нововведение в той или иной степени, затрагивает интересы множества сотрудников. Кто-то перемещается на другую должность, которой сторонился и не желал; кто-то лишается привычного доступа к информации, материальным ресурсам и способам воздействия на своих подчиненных; кто-то должен взять на себя дополнительную нагрузку, делегированные полномочия руководителя, без повышения заработной платы или получения других социальных льгот и привилегий; кто-то вынужден повышать свою квалификацию или проходить курсы переподготовки, отказываясь от привычных методов работы - все это неизбежно вызывает более или менее острое противодействие нововведениям и порождает конфликты.
3. Борьба за лидерство (позиционные конфликты). Наряду с формальным руководством в деловых отношениях между сотрудниками одной организации всегда проявляются процессы соперничества, инициативности и доминирования. Любая проблема в совместной трудовой деятельности (распределение ресурсов, внедрение нововведений, кадровые перестановки и пр.) может умышленно использоваться как инструмент в борьбе за лидерство. Конфликты такого рода особенно характерны для организаций с линейно-штабной структурой. Они могут возникать между руководителями одного и того же уровня, заместителями руководителя.
4. Несправедливая (необъективная) оценка труда персонала и основанное на ней вознаграждение. Конфликты возникают на почве расхождения в оценке трудового вклада, обычно в сфере распределения материального вознаграждения, т.е. заработной платы или премий. Одни сотрудники могут оценивать свою работу как более сложную в сравнении с обязанностями другого сотрудника с другим функционалом, но большим размером заработной платы. Как правило, конфликты этого типа возникают по вертикали и связаны с неясностью или неопределенностью критериев оплаты труда, премирования, карьерного роста.
5. Неудовлетворительные коммуникации, то есть плохая передача информации является как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или точки зрения других. Подчиненные могут отреагировать таким образом, что замедлят темп работы. В качестве информационных факторов могут выступать: неполные и неточные факты, включая вопросы, связанные с точностью изложения проблемы и истории конфликта; слухи, невольная дезинформация; преждевременная информация и информация, связанная с опозданием; ненадежность экспертов, свидетелей, источников информации или данных, неточность переводов и сообщений средств массовой информации; нежелательность обнародования информации, которая может оскорбить ценности одной из сторон, нарушить конфиденциальность и оставить неприятные воспоминания.
6. Противоречивость целей отдельных групп и работников. Различия в целях увеличивает возможность конфликта по мере того, как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения. Это происходит потому, что специализированные подразделения сами формулируют свои цели и могут уделять большее внимание их достижению, чем целей всей организации. Различные специализированные отделы имеют частично отличающиеся друг от друга цели и задачи. Отдел исследований и разработок должен вводить инновации, производственный отдел - производить новый продукт без погрешностей, отдел сбыта - максимально много продавать, и для этого ему необходимы, например, преимущество во времени или цене по отношению к конкурентам, в то время как руководство думает об экономических показателях, долгосрочном обеспечении организации.
7. Групповая динамика. Конфликты имеют социально-психологическую природу и обычно возникают в новых коллективах, где еще не устоялась неформальная структура. В данном случае конфликт основывается на разности профессионального мышления, расхождениях во взглядах на организацию работы, нормы взаимоотношений между сотрудниками, методы решения различных вопросов и проблем производства и т.д. Это также своего рода идейный конфликт. Обычно организационные конфликты из-за деловых разногласий не бывают массовыми, но носят острый характер.
8. Разделение ответственности. Если организация терпит убытки, снижается рентабельность ее деятельности или она находится на грани банкротства, то подобная ситуация способствует возникновению конфликтных ситуаций. Довольно редко весь отдел, трудовой коллектив, организация принимает на себя ответственность, чаще всего происходит болезненный процесс определения конкретного виновника, что и становится причиной организационного конфликта.
9. Неритмичность и нестабильность труда. Неудовлетворительные условия труда. Данные причины являются частым катализатором конфликтов, приводят к враждебным настроениям среди работников, нетерпимости к любым проявлениям руководства. Высокая плотность рабочих мест, большое количество работников в малом помещении, вынужденная высокая частота и интенсивность контактов, работа на несовременном оборудовании с применением старых технологий являются самостоятельной причиной организационных конфликтов, хотя полностью это не всегда осознается.[[2]](#footnote-2)2

Основные субъективные причины конфликтов в организации подразделяются на управленческие и личностные. Управленческие причины: необоснованные, ошибочные решения; излишняя опека и контроль подчиненных со стороны руководства; недостаточная профессиональная подготовка руководителей, отсутствие управленческого таланта. Личностные причины: низкая культура общения, грубость; стремление руководителя утвердить свой авторитет любой ценой; отрицательная установка руководителя по отношению к подчиненному; психологические особенности участников взаимодействия (повышенная агрессивность, эмоциональная неустойчивость, тревожность, завышенная самооценка и т.д.).

Однако, как уже было сказано выше, некоторые конфликты могут быть не только полезны, но и желательны для организации. Они помогают выявить некомпетентность сотрудников, неэффективность их деятельности, разработать альтернативные методы решения существующих проблем и т.д. Это делает процесс выработки решения группой или отдельным руководителем более эффективным, дает возможность людям свободно выразить свои мысли и чувства, удовлетворить потребности в уважении и самореализации. Это также помогает более эффективно выполнять намеченные планы, разрабатывать проекты и в результате создает условия для интенсивного развития организации.

Очевидно, что чем раньше обнаружен конфликт, тем меньшие усилия необходимо приложить для того, чтобы урегулировать его в лучшую сторону. Таким образом, трудовой процесс порождает множество возможностей и причин для развития конфликта.

**2. ВИДЫ КОНФЛИКТОВ**

2.1. ВИДЫ КОНФЛИКТОВ

По отношению к отдельному субъекту конфликты бывают внешними и внутренними. К первым относятся межличностные, межгрупповые, между личностью и группой; ко вторым внутриличностные. Все виды конфликтов тесно связаны между собой. Так, внутриличностный конфликт может заставить человека действовать агрессивно по отношению к другим и вызвать тем самым меж­личностный конфликт.

Возникновение внутриличностных конфликтов обусловлено проти­воречием человека с самим собой. Оно может порождаться рядом об­стоятельств:

- необходимостью выбора между двумя взаимоисключающими вари­антами действий, каждый из которых в одинаковой степени желателен;

- несовпадением внешних требований и внутренних позиций;

- неоднозначностью восприятия ситуации, целей и средств их дости­жения, потребностей и возможностей их удовлетворения;

- влечениями и обязанностями;

- различного рода интересами и т. п.

С точки зрения организационных уровней, к которым принадле­жат стороны, конфликты можно разделить на горизонтальные и вер­тикальные составляющие. К первому виду можно отнести конфликт между отдельными направлениями деятельности в организации, между формальным и неформальным коллективами и т. п. Ко второму виду принадлежат конфликты между различными уровнями иерархии. Та­ких конфликтов большинство. Характерной чертой вертикальных и горизонтальных конфликтов является объем власти. Вертикальные — предпола­гают распределение власти по вертикали сверху вниз, что и опреде­ляет разные стартовые условия у участников конфликта: начальник — подчиненный, вышестоящая организация — предприятие, малое предприятие — учредитель. При горизонтальных конфликтах пред­полагается взаимодействие равных по объему располагаемой власти или иерархическому уровню субъектов: руководители одного уров­ня, специалисты между собой, поставщики — потребители. Горизонтальные это те конфликты, в которых задействованы лица, не находящиеся в подчинении друг у друга (сотрудники разных подразделений одного звена или с одинаковым функционалом). К вертикальным конфликтам относятся те, в которых участвуют лица, находящиеся в подчинении один у другого (подчиненный – руководитель). В смешанных конфликтах представлены и вертикальные, и горизонтальные составляющие.

Конфликты, имеющие вертикальную оставляющую, т.е. вертикальные и смешанные конфликты, составляют в среднем 70-80% от общего числа конфликтов внутри организации. Они наиболее нежелательны для руководителя. Каждое его действие рассматривается через призму этого конфликта и таким образом может быть неверно истолковано.

По сфере возникновения и развития конфликты можно разде­лить на личные, затрагивающие неофициальные отношения, и деловые, связанные с официальной деятельностью человека, выполнением им должностных обязанностей.

По распределению между сторонами потерь и выигрышей кон­фликты делятся на симметричные и асимметричные. В первом случае они распределяются поровну; во втором — одни выигрывают или те­ряют значительно больше, чем другие.

Пока конфликт еще не «созрел», он является скрытым, что затруд­няет процесс управления им или его разрешения. В противном случае конфликт считается открытым. Открытый конфликт находится под контролем руководства, поэтому он менее опасен для организации, в то время как скрытый незаметно подтачивает ее основы, хотя внешне может казаться, что все нормально.

Скрытые конфликты часто развиваются в форме интриги, под ко­торой понимается нечестное запутывание руководителей и коллег с целью вынуждения их к определенным действиям, приносящим выго­ду инициаторам, и ущерб тем, против кого направлена интрига. Орудием интриги является искаженная информация, распространяемая через «третьи руки», с помощью которой «очерняются» или «обеляются» люди и их поступки.

Открытые конфликты могут быть связаны с образованием клик, т. е. групп сотрудников, активно противопоставляющих себя официальной или поддерживаемой большинством линии с целью захвата неформальной или формальной власти в организации либо упрочения своих позиций.

По характеру конфликты принято делить на объективные и субъективные.

Первые связаны с реальными проблемами и недостатками, возни­кающими в процессе функционирования и развития организации. Вто­рые обусловлены различием индивидуальных оценок тех или иных со­бытий, отношений между людьми и др. Таким образом, в одном слу­чае у конфликта существует объект, в другом — субъективная оценка ситуации. Имеющие место различия во взглядах и оценках составляют предмет конфликта. Если они мнимые и люди просто по-разному вы­ражают свое одинаковое по существу мнение, конфликт оказывается не только субъективным, но и беспредметным. В противоположность этому объективные конфликты всегда предметны. В организации объ­ективные конфликты, как правило, связаны с недостатками в ее дея­тельности, поэтому имеют деловую основу. Субъективные же кон­фликты по своей природе всегда эмоциональны и часто являются ре­зультатом психологической несовместимости людей, их непонимания и нежелания понять друг друга.

2.2. ВНУТРИЛИЧНОСТНЫЙ КОНФЛИКТ

Внутриличностный конфликт между работодателями и служащими может принимать различные формы. Одна из самых распространенных форм - ролевой конфликт, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы.

Например, заведующий секцией или отделом в универсальном магазине может потребовать, чтобы продавец все время находился в отделе и предоставлял покупателям информацию об акции. Позже заведующий может выразить недовольство, что продавец тратит много времени на покупателей и уделяет мало внимания пополнению отдела товарами. А продавец воспринимает указания относительно того, что делать и чего не делать - как несовместимые.

Аналогичная ситуация возникла бы, если бы руководителю производственного подразделения его непосредственный начальник дал указание наращивать выпуск продукции, а руководитель по качеству настаивал бы на повышении качества продукции путем замедления производственного процесса. Оба примера говорят о том, что одному человеку давались противоречивые задания и от него требовали взаимоисключающих результатов. В первом случае конфликт возникал в результате противоречивых требований, предъявляемых к одному и тому же человеку. Во втором случае причиной конфликта было нарушение принципа единоначалия.

Внутриличностный конфликт может также возникнуть в результате того, что производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями. Например, женщина - руководитель давно планировала в субботу и в воскресенье поехать отдохнуть с семьей. Но в пятницу к ней в кабинет врывается ее непосредственный начальник с какой-то проблемой и настаивает, чтобы она занялась ее решением в выходные дни. Или агент по продаже рассматривает взятку как крайне неэтичный способ взаимодействия, но начальство дает ему понять, что продажа должна состояться. Многие организации сталкиваются с тем, что некоторые руководители возражают против их перевода в другой город, хотя это сулит им солидное повышение в должности и жаловании. Это особенно часто происходит в семьях, где и муж, и жена занимают руководящую должность или являются специалистами. Внутриличностный конфликт может также являться ответом на рабочую перегрузку или недогрузку. Исследования показывают, что такой внутриличностный конфликт связан с низкой степенью удовлетворенности работой, малой уверенности в себе и организации, а также со стрессом.

2.3. МЕЖЛИЧНОСТНЫЙ КОНФЛИКТ

Наиболее распространенным является межличностный конфликт. В организациях он проявляется по-разному, чаще всего в виде борьбы руководства за всегда ограниченные ресурсы. 75—80% межличност­ных конфликтов порождаются столкновением материальных интересов отдельных субъектов, хотя внешне это проявляется как несовпадение характеров, личных взглядов или моральных ценностей. Такого рода конфликты называются коммуникационными, так как они возникают там, где у членов коллектива отсутствуют обратные связи, окружающие их не признают, проявляют непонимание в процессе общения, неверно истолковывают исходящую от них информацию. «Обиженные» в свою очередь поступают так же.

Для руководителя такие конфликты представляют наибольшую трудность, так как все их действия, независимо от того, имеют они от­ношение к самому конфликту или нет, в первую очередь рассматрива­ются через его призму.

Подобный конфликт развивается между двумя или более лицами, воспринимающими себя как находящихся в оппозиции друг к другу в отношении путей достижения одной цели, ценностей или поведения. Примером может служить борьба разных руководителей, но смежных подразделений за ограниченные ресурсы, рабочую силу, финансы и т.п. Каждый считает, что если ресурсы ограничены, то он должен убедить вышестоящее руководство отдать их именно ему, а не другому руководителю.

Еще одна форма проявления межличностного конфликта - столкновение личностей, обладающих различными чертами характера, взглядами, темперамента, ценностными ориентациями, которые в силу различия в интересах не в состоянии ладить друг с другом. Они психологически не совместимы.

Каждая из участвующих в конфликте сторон делает все, чтобы была принята ее цель или точка зрения, мешая другой стороне делать то же самое. Поэтому конфликт ассоциируется с агрессией, спорами, угрозами, напряжением и другими эмоционально-негативными явлениями.

Таким образом, можно сказать, что межличностные конфликты относятся к одному из самых тяжелых видов конфликтов.

2.4. МЕЖГРУППОВОЙ КОНФЛИКТ

Организации состоят из множества групп, как формальных, так и неформальных. Даже в самых лучших организациях между такими группами могут возникать конфликты. Межгрупповые конфликты порождаются чаще всего борьбой за ог­раниченные ресурсы или сферы влияния в рамках организации, кото­рая состоит из множества формальных и неформальных групп, имею­щих совершенно различные интересы. Чаще, когда речь идет о межгрупповых конфликтах, имеются ввиду конфликты между группами людей. Неформальные организации, которые считают, что руководитель относится к ним несправедливо, могут крепче сплотиться и попытаться «рассчитаться» с ним снижением производительности труда. Еще одним примером межгруппового конфликта может служить непрекращающийся конфликт между профсоюзом и администрацией.

Часто из-за различия целей начинают конфликтовать друг с другом функциональные группы внутри организации. Например, отдел сбыта, как правило, ориентируется на покупателя, в то время как производственное подразделение больше заботится о соотношении затрат и эффективности, а так же об экономии на масштабах. Держать большие товарные запасы, чтобы быстро выполнять заказы, как предпочитает отдел сбыта, значит увеличивать затраты, а это противоречит интересам производственных подразделений. Дневная смена медицинского персонала может обвинить ночную смену в том, что та плохо ухаживает за больными. В крупных организациях одно подразделение может попытаться увеличить свою прибыльность, продавая готовую продукцию внешним потребителям вместо того, чтобы удовлетворить потребности других подразделений компании в своей продукции по более низкой цене.

2.5. КОНФЛИКТ МЕЖДУ ЛИЧНОСТЬЮ И ГРУППОЙ

Конфликт между личностью и группой обусловлен несовпадением индивидуаль­ных и групповых норм поведения. Такой конфликт возникает в тех случаях, когда личность занимает позицию, отличающуюся от позиции группы, или когда ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности. Тот, кто не воспринимает их и становится в оппозицию, рискует остаться в одиночестве и быть непри­знанным коллективом. Например, столкновение руководителя с еди­ным фронтом подчиненных, которым не по нраву крутые дисципли­нарные меры начальника, направленные на «завинчивание гаек».

Производственные группы устанавливают нормы поведения и выработки. Каждый должен их соблюдать, чтобы быть принятым неформальной группой и, тем самым, удовлетворить свои социальные потребности. Однако, если ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности, может возникнуть конфликт.

Конфликт может возникнуть и между отдельной личностью и группой, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы. Такого сотрудника чаще всего рассматривают, как источник конфликта, потому что он или она идет против мнения группы.

Аналогичный конфликт может возникнуть на почве должностных обязанностей руководителя: между необходимостью обеспечивать соответствующую производительность и соблюдать правила и процедуры организации. Руководитель может быть вынужден предпринимать дисциплинарные меры, которые могут оказаться непопулярными в глазах подчиненных. Тогда группа может нанести ответный удар - изменить отношение к руководителю и, возможно, снизить производительность труда.

**3. РОЛЬ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЯЮЩЕГО В РАЗРЕШЕНИИ КОНФЛИКТОВ**

3.1. РОЛЬ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЯЮЩЕГО В РАЗРЕШЕНИИ КОНФЛИКТОВ

В процессе своей деятельности антикризисный управляющий выступает во множестве ролей. При этом его личность влияет на характер исполнения роли, но не на ее содержание — подобно актеру менеджер играет заранее предопределенную роль, хотя и реализует в ней свою персональную интерпретацию.

Роль есть лишь отдельно взятый аспект целостного поведения. С понятием «роль» в управлении связаны теории ролевых ожиданий (экспектации), ролевых конфликтов, ролевой напряженности, межличностных отношений. Роль — это комплекс образцов поведения, связанных с выполнением какой-либо функции ее исполнителем. Каждая роль связана с другими ролями. Их оптимальное сочетание определяет идеальную модель менеджера.

Антикризисный управляющий должен обладать личными характеристиками, позволяющими ему свободно адаптироваться в постоянно меняющихся условиях кризисной ситуации. Воля, рационализм мышления, решительность, физическая выносливость к перезагрузкам и неравномерности трудового ритма и коммуникабельность неотъемлемые черты его личности. Не всякий менеджер способен эффективно разрешить кризисную ситуацию. Поэтому, очень важная характеристика наиболее успешных антикризисных управляющих, это умение продуктивно разрешать конфликты. Обладая высокой стрессоустойчивостью, даже в эмоционально насыщенных ситуациях они способны рационально принимать решения.

Конфликты неизбежно сопровождают антикризисное управление на любом из его этапов. Существуют конфликты, возникающие в трудовом коллективе, которые антикризисный управляющий должен разрешить, выполняя свои функции руководителя. И конфликты, в которые он вовлечен в качестве одной из действующих сторон.

Можно составить разные классификации управленческих ролей, в зависимости от критериев положенных в их основу, характер (формы) воздействия в процессе управления. Например, административные и межличностные (неформальные), характера исполнения роли - творческие и репродуктивные, целевой направленности - прямые и косвенные, продолжительности исполнения роли - кратковременные и постоянные и т.д. Одна из классификаций — это классификация по ролевым функциям. Здесь можно выделить четыре основные группы ролей:

-организационные, связанные с реализацией субординационных отношений, полномочий и ответственности в организации — руководитель, дипломат, лидер, наставник;

-инфраструктурные (в антикризисном управлении это могут быть процессы восстановления платежеспособности предприятия, реорганизации производства, реструктуризации системы управления) — кадровик, поставщик ресурсов и т.д.;

-экономические, обеспечивающие рациональное использование ресурсов и максимизацию прибыли, — инноватор, финансист, предприниматель;

-информационные, связанные с передачей, обработкой, сбором, распространением информации — исследователь-прогнозист и др.

В процессе своей деятельности антикризисный управляющий сталкивается с большим многообразием ситуаций, в которых ему приходится выступать в конкретных ролях. Все эти роли неразрывно связаны между собой, но в конкретной ситуации чаще всего доминирует одна определенная роль.

Каждая роль предполагает свои особые приемы, требует наличия соответствующих личностных качеств, устанавливает этические рамки. В качестве основных (характерных) для менеджера по АКУ можно выделить следующие.

Руководитель — это одна из главных составляющих комплекса ролей в антикризисном управлении. В этой роли менеджер по АКУ руководит предприятием, разрабатывает его стратегию (стратег), определяет основные задачи реорганизационной политики (концептолог), осуществляет делегирование полномочий (организатор). При этом ему часто приходится выступать в роли эксперта в постановке задач. Коллектив кризисного предприятия — благодатная почва для возникновения разнообразных конфликтов — от производственных до межличностных. Руководителю, безусловно приходится принимать участие в их урегулировании, т. е. выступать в роли арбитра при разрешении споров и устранении напряженности в коллективе. Основными принципами его поведения и данной ситуации должны быть интересы дела и справедливость.

Лидер — эта роль определяет социальный статус менеджера по АКУ. Антикризисный управляющий обязательно должен быть лидером. В сжатых временных рамках, отведенных ему законом, невозможно добиться намеченного результата, не пользуясь поддержкой всего коллектива. Вот почему и процессе реорганизации производства ему необходимо создать сплоченную команду единомышленников, благоприятную моральную атмосферу для каждого служащего. Именно роль лидера в наибольшей степени реализует интеграцию целей.

Наставник Отличительным признаком данной роли является то обстоятельство, что в этом амплуа менеджер по АКУ должен обладать максимальным потенциалом знаний, иметь профессиональную компетентность.

Отдавая приказ или поручая что-либо подчиненным, он должен выступить:

-в роли консультанта, разъясняя цель, задачи и способы их решения;

-в роли контролера, куратора, который регулирует отклонения от правильного курса в работе, оценивает результаты по качеству и количеству.

Одна из основных функций в менеджменте — активизация деятельности персонала. Активизация лидера отличается от активизации наставника. Если первый воодушевляет коллектив общей идеей, то второй концентрирует внимание на деятельности конкретного человека, подчеркивая ее значимость и результативность.

Дипломат. В этой роли антикризисный управляющий выполняет функции специалиста по связям с общественностью и представителя. Первая связана с социально-психологической составляющей в деятельности менеджера, вторая с внешней деятельностью организации (представление фирмы, заключение договоров, ведение переговоров). В роли представителя антикризисному управляющему нередко приходится выступать оратором и даже публицистом. Он — «лицо» организации, и от его умения выступить с речью, дать интервью, вести переговоры с кредиторами во многом зависит успех деловых встреч и сделок, паблисити организации.

Следует отметить, что роль дипломата — одна из самых неординарных ролей менеджера по АКУ, которая должна сопровождаться целой гаммой сопутствующих знаний, например в области психологии личности и делового общения. Ведь прежде чем принять решение, он должен прочувствовать ситуацию, оценить личности участвующих в ней и только после этого выработать поведенческую тактику.

Деятельность антикризисного управляющего немыслима без знания правовых основ.

Предприниматель. Роль предпринимателя отличается от профессии тем, что последняя определяет собственника, а роль предусматривает комплекс определенных функций. Специфика данной роли отражается в следующем:

-поставщик обеспечивает бесперебойное снабжение предприятия для эффективного функционирования: материальными, кадровыми, техническими, финансовыми ресурсами.

-маркетолог организует сбыт готовой продукции. Для этого ему необходимо знать конъюнктуру рынка, оценить конкурентоспособность товара, определить направления и адреса товаре-потоков.

-коммерсант-финансист служит связующим звеном между двумя предыдущими, обеспечивая материальную основу сбыта и поставок. Поиск инвестиций, привлечение инвесторов – неотъемлемая часть плана внешнего управления.

Инноватор. Менеджер по АКУ непременно должен иметь инновационный склад мышления. Часто проблемы несостоятельности предприятия заключаются в устаревшей технологии производства. А ведь конкурентоспособность напрямую зависит от технического прогресса. В реализации проекта по преодолению кризисной, ситуации важны способность предвидеть и умение пойти на риск.

Исследователь-прогнозист. Эта роль очень важна в современном исследовании, так как в ней реализуется одна из основных функций менеджмента. Значение исследований трудно переоценить. Именно благодаря им становится возможным оптимальное сочетание внутренних возможностей фирмы и внешних потребностей рынка. Исследования необходимы и при составлении прогнозов, которые играют важную роль в построении тактики и стратегии организации. Антикризисная деятельность требует от менеджера аналитических способностей для быстрого определения причин негативных явлений, умения адекватно оценить и предвидеть последствия принимаемых решений.

Информационный центр. Информация занимает особое место в системе антикризисного управления. Полнота, точность, своевременность, достоверность внешней и внутренней информации играют решающую роль в кризисной ситуации.

Помимо этих свойств информация в рыночной экономике имеет еще один аспект — секретность, связанный с сохранением коммерческих интересов фирмы. Менеджер по АКУ действительно становится некоторым узловым звеном на пересечении разнообразных каналов информационных потоков.

На этапе финансово-экономического анализа ему приходится сталкиваться с большими массивами данных, характеризующими параметры деятельности организации. Результаты их оценки и учета составляют основу стратегии преодоления кризиса. В процессе тактической реализации решений информационный поток меняет направление — менеджер по АКУ становится распространителем информации. Его задача — отправить ее в нужное время и место, чтобы достичь согласованности в действиях собственных подразделений и внешних структур.

Анализ комплекса ролей менеджера по антикризисному управлению показывает, что исполнение конкретной роли подразумевает, что в рамках каждой из них он должен уметь рационально организовывать различную по характеру и содержанию деятельность, учитывая ее специфику. Осуществляя подбор ролей в конкретной ситуации, менеджер по АКУ создает наиболее благоприятную основу для реализации поставленных целей и достижения результата.

Резюмируя, можно выделить условия успешной реализации ролей антикризисного управляющего:

– Роли должны быть взаимосвязаны и динамичны. Менеджер по АКУ должен понимать, что ролевая структура его деятельности не дискретна: роли неотделимы одна от другой и обладают некоторой целостностью. Каждая из ролей находится в развитии, постоянно видоизменяясь, переходя из одной в другую.

– Ролевая структура должна строиться на основе системного подхода. В любой ситуации доминирует определенная роль.

Оптимальный ее выбор влечет за собой выбор соответствующих сочетаний (комплекса) ролей. Чтобы предупредить всевозможные пробелы в ролевой структуре деятельности менеджера по АКУ, на этапе его подготовки необходимо применять методы оценки и отбора с целью выявления способности исполнения всего комплекса ролей.

При совпадении реальных характеристик менеджера по АКУ с требуемыми управленческими качествами, с учетом рационального, сбалансированного комплекса ролей профессиональной деятельности модель.

Состояние организационного стресса характеризуется чрезвычайно высокой изменчивостью внутренней ситуации фирмы, а также ее взаимодействий с субъектами деловой среды.

Руководитель кризисной фирмы должен обладать способностью улавливать симптомы надвигающейся катастрофы и уметь увести «фирменный корабль» из-под удара.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В данной курсовой работе были рассмотрены многие темы, касающиеся социально-психологического климата и его влияние на коллектив. Итак, социально-психологический климат – это относительно устойчивый эмоциональный настрой, постепенно складывающийся в процессе деятельности и общения членов коллектива, который отражает характер взаимоотношений и уровень управления. Климат в коллективе оказывает серьезное влияние на психологическое самочувствие членов коллектива, на их отношение к работе и в целом на эффективность деятельности всей организации.

На социально-психологический климат в коллективе огромное влияние оказывают условия труда, безопасность во время выполнения работ, а так же личные отношения с участниками коллектива. Социально – психологический климат является важнейшим фактором в управлении конфликтами. Прогнозирование конфликта не может происходить без оценки социально – психологического климата коллектива. При регулировании и разрешении конфликта невозможно обойтись без оптимизации социально – психологического климата в коллективе.

Необходимо отметить, что формирование благоприятного социально-психологического климата трудового коллектива является одним из важнейших условий борьбы за рост производительности труда, играет важную роль в управлении персоналом.

Социально - психологические методы управления позволяют влиять на интересы людей. При управлении социально-психологическим климатом необходимо обращать внимание на ряд факторов, это позволит создать в коллективе наиболее благоприятный климат.

Выявив факторы, влияющие на психологический климат руководитель должен применять эффективные механизмы сплочения коллектива. Такие как умение применять психологическую совместимость в группе, правильное применение стиля руководства, налаживать дисциплину. Задача руководителя состоит в том , чтобы использовать индивидуальные свойства личности (особенности способностей, характера психики и др.) и регулировать оптимальным образом отношения между людьми в коллективе для создания климата.

Таким образом, цели, поставленные в начале работы, были достигнуты. Тот объём информации, который был проанализирован, систематизирован и воплощён в качестве данной работы, уже превратился в знания, которые смогут помочь создать благоприятный социально-психологический климат в коллективе.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Бабушкина Е.А., Бирюкова О.Ю., Верещагина Л.С. Антикризисное управление. Конспект лекций. – М., Издательство Эксмо, 2008 г., 160 с.
2. Балдин К.В. Антикризисное управление: макро- и микроуровень: Учебное пособие. – М., Издательско-торговая корпорация Дашков и К, 2011 г., 316 с.
3. Басенко В.П. Организационное поведение: современные аспекты трудовых отношений. – М., Дашков и К, 2014 г., 204 с.
4. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: учебник. – М., Норма, 2014 г., 416 с.
5. Демчук О.Н., Ефремова Т.А. Антикризисное управление: учебное пособие. – М., Флинта МПСИ, 2009 г., 264 с.
6. Дуракова И.Б. Управление персоналом. – М., Инфра-М, 2009 г., 569 с.
7. Евграфова И.Ю, Красникова Е.О. Антикризисное управление. Шпаргалка. – М., Изд-во БЕК, 2010 г., 54 с.
8. Кибанов А.Я., Коновалова В.Г., Белова О.Л. Управление конфликтами и стрессами: учебно-практическое пособие. – М., Проспект, 2013 г., 88 с.
9. Коновалова В. Конфликты в организации: старые и новые проблемы – №7 Кадровик Кадровый менеджмент, 2008 г.
10. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. 3-е изд., пер. с англ. – М., И.Д. Вильямс, 2009 г.
11. Роик В.Д. Социальное страхование: учебник и практикум. – М., Юрайт, 2015 г., 509 с.
12. Шарипов Ф.В. Педагогический менеджмент: учебное пособие. – М., Университетская книга, 2014 г., 480 с.
13. Эберхард Г.Ф. Конфликты на работе. Как их распознавать, разрешать, предотвращать. 4-е изд., . – М., Смарт Бук, 2001 г.

1. 1 Кибанов А.Я., Коновалова В.Г., Белова О.Л. Управление конфликтами и стрессами: учебно-практическое пособие.– Москва, «Проспект», 2012, с.5. [↑](#footnote-ref-1)
2. 2 В.Коновалова. Конфликты в организации: старые и новые проблемы. // "Кадровик. Кадровый менеджмент" – 2008. - № 7. [↑](#footnote-ref-2)