

**«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ТРАНСПОРТА»  
(РУТ (МИИТ))**

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
на тему:  
«Управление конфликтами в организации»**

**Выполнил:**

**Научный руководитель:**

# Цель и задачи

**Цель** - разработка методических рекомендаций по преодолению конфликтов.

## **Задачи:**

1. определить сущность и содержание конфликта, классификацию конфликта, изучить основные функции конфликта;
2. выявить основные методы и способы разрешения конфликтов;
3. изучить основные меры и методы по профилактики конфликтов;
4. определить методы прогнозирования конфликтных ситуаций;
5. изучить деятельность Российской алюминиевой Компании;
6. проанализировать организацию деятельности руководства ОАО "РУСАЛ" по предупреждению конфликтов;
7. исследовать выявленные проблемные ситуации в ОАО "РУСАЛ";
8. разработать рекомендации по совершенствованию распределения ресурсов и предотвращения конфликтов;
9. разработать рекомендации по профилактики конфликтов;
10. оценить эффективность предложенных мероприятий.

# Пример социометрической карточки

Инструкция: «Просим Вас принять участие в исследовании, целью которого является совершенствование распределения канцелярских ресурсов в ОАО "РУСАЛа"»

Для ответа на предлагаемые вопросы необходимо:

- внимательно прочитать варианты ответа;
- выбрать один из них, наиболее соответствующий Вашему мнению;
- поставить знак «+» в пустой клетке против выбранного Вами ответа.

1. Вовремя ли происходит выдача канцтоваров?

|                              |  |
|------------------------------|--|
| Да, всегда                   |  |
| Бывают и задержки            |  |
| Постоянно задерживают        |  |
| Не знаю, не обращал внимания |  |

2. Соответствуют ли выданные канцтовары заявке, которую Вы подавали в отдел материально-технического обеспечения?

|                    |  |
|--------------------|--|
| Нет, конечно       |  |
| Скорее нет, чем да |  |
| Да, конечно        |  |

3. Довольны ли тем, как распределяются канцелярские товары в Вашем отделе?

|                       |  |
|-----------------------|--|
| Абсолютно нет         |  |
| Всегда чем-то обделят |  |
| Да, доволен           |  |
| Скорее да, чем нет    |  |

4. Обратите внимание на приведенную ниже шкалу. Цифра 1 характеризует качество канцелярских товаров как плохое, а цифра 10 – отличное. Как вы  ните качество получаемых Вами канцелярских товаров?

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |

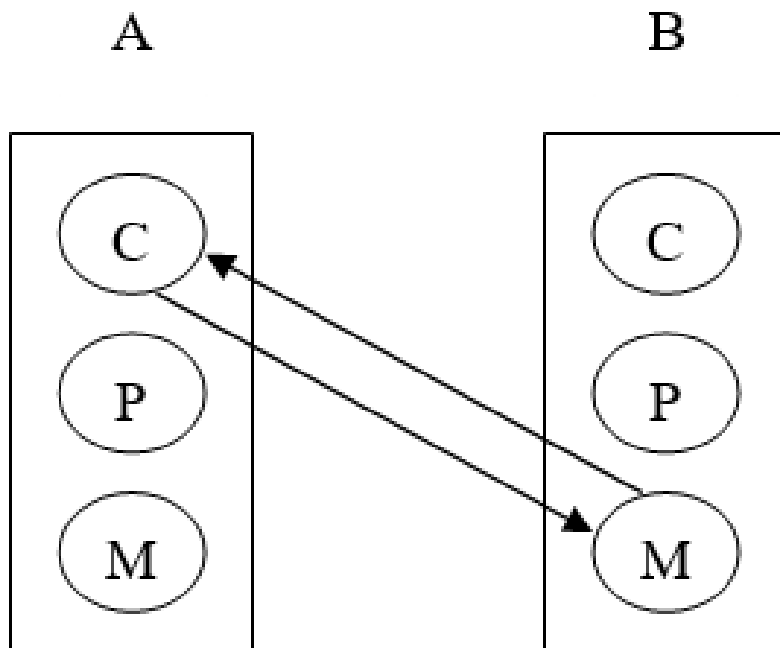
5. Выдают ли дополнительно канцелярские товары при необходимости? 

|                           |  |
|---------------------------|--|
| Да, по первому требованию |  |
| Никогда не допросишься    |  |
| Не всегда                 |  |

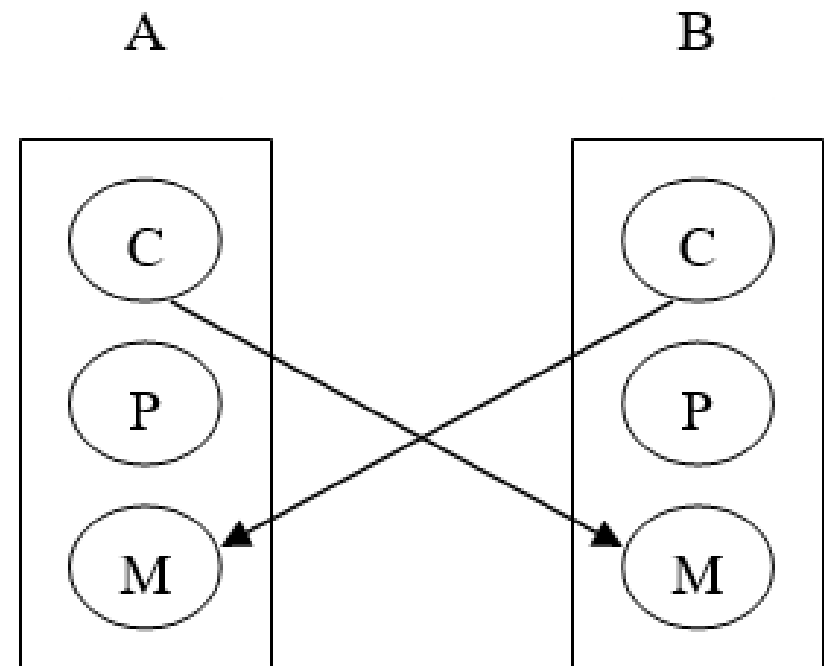
6. Принципиальна ли для Вас фирма выдаваемых канцелярских товаров?

|                                                              |  |
|--------------------------------------------------------------|--|
| Мне все равно                                                |  |
| Скорее нет, чем да                                           |  |
| Конечно да, а то выдадут, то, что не пригодно в употреблении |  |

# Сетевые модели ролевого взаимодействия партнеров



а) нет конфликта



б) конфликт возможен

# Критерии оценки эффективности работы должностных лиц ОАО "РУСАЛа"

| Коэффициенты | Критерии оценки                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|              | Исполнительность                                                                                          | Инициативность и профессионализм                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Ответственность и принятие решений                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 1,0 – 2,0    | В ситуациях повышенной сложности и ответственности четко выполняет инструкции и распоряжения руководства. | В ситуациях повышенной сложности предлагает несколько вариантов решений, активен. Проявляет оптимизм и инициативу, энергичен, проблемы решает по мере их поступления. В рамках, установленных инструкций, умеет выработать наиболее оптимальное решение. В спорных и неопределенных ситуациях вносит новые предложения, идеи. Успешно адаптируется к изменяющимся требованиям и условиям, при этом эффективно работает, сохраняя неизменное качество работы, спокойствие, объективность и самообладание. При необходимости быстро переключается на новый вид деятельности и продуктивно работает в нем. | Берет на себя ответственность за свои действия и действия коллег, самостоятельно принимает решения, не обращаясь за указаниями к другим. Действует по собственной инициативе. Осознает обязательства, накладываемые должностью, и следует им. Выполняет официальные и личные обязательства. В рамках сферы своей ответственности способен принимать решения и нести за них ответственность. |
| 1,0 – 1,5    | Мотивирует коллег на выполнение установленных правил и процедур.                                          | Создает условия для генерации свежих и оригинальных идей: поощряет инициативность и рассматривает новые идеи коллег, соблюдает баланс в распределении нагрузки между текущей и творческой работой. Изыскивает возможность для достижения нового, более высокого уровня профессионализма.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Личным примером и специально проводимыми мероприятиями мотивирует коллег на принятие правомерных решений.                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

# Профиль должности бухгалтера

|                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Подразделение:</b><br>бухгалтерия                                                  | <b>Категория подразделения:</b> Обеспечивающее                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Должность:</b> бухгалтер по внутренним расчетам                                    | <b>Подчиняется:</b> главному бухгалтеру                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Должностные обязанности</b>                                                        | <b>Критерии успешного выполнения</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Расчет и выплата заработной платы                                                     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отсутствие ошибок при расчете заработной платы (отслеживание приказов об изменении заработной платы, учет больничных листов).</li> <li>2. Своевременный перевод средств на счета сотрудников (в соответствии с Правилами внутреннего распорядка не позднее 5-го и 20-го числа каждого месяца).</li> </ol> |
| Подготовка отчетов в Фонд социального страхования                                     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Своевременный подготовка и сдача отчетов в Фонд социального страхования.</li> <li>2. Отсутствие замечаний Фонда социального страхования.</li> </ol>                                                                                                                                                       |
| Расчет и перевод добровольных средств работников в негосударственные пенсионные фонды | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Своевременный расчет и перевод средств работников в негосударственные пенсионные фонды в соответствии с их инструкциями.</li> <li>2. Отсутствие нареканий работников на правильность и своевременность перевода средств.</li> </ol>                                                                       |
| Подготовка справок по форме №2 НДФЛ                                                   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ежегодная подготовка и выдача справок о доходах и налогах на доходы физических лиц по форме №2 НДФЛ для всех сотрудников не позднее 1 февраля текущего года.</li> <li>2. Подготовка и выдача справок по форме №2 НДФЛ по запросам работников в течение одного дня.</li> </ol>                             |

# Оценка работы отдела кадров руководителями ОАО "РУСАЛа"

| Задача                                                                                 | Заместитель начальника по кадрам | Заместитель начальника по финансам | Начальник службы социального развития | Средний балл | Комментарии                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------|--------------|-------------------------------------------------------|
| Пересмотр процедуры найма персонала (в текущем году)                                   | 4                                | 4                                  | 4                                     | 4            | Нарушены сроки выполнения процедуры                   |
| Создание системы ранжирования персонала по уровням, оценка должностей (в текущем году) | 2                                | 2                                  | 2                                     | 2            | Задача не выполнена вовсе                             |
| Организация программ обучения (в текущем                                               | 3                                | 3                                  | 2                                     | 2,6          | Программы не соответствуют потребностям подразделений |

# Результаты внедрения системы социальной защиты, системы социального контроля, применения социально-психологических, организационно-управленческих методов в ОАО "РУСАЛ"

| Функциональные области                         | Содержание                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Отдел кадров                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ сформировать численный и качественный состав кадров;</li> <li>◆ совершенствовать кадровую политику;</li> <li>◆ оптимизировать систему общей и профессиональной подготовки кадров;</li> <li>◆ позволяет провести оценку деятельности и аттестацию кадров, ориентация ее на поощрение и продвижение работников по результатам труда и ценности работника для ОАО "РУСАЛ";</li> <li>◆ обеспечивает систему развития кадров;</li> <li>◆ осуществляет закрепление должностных лиц в ОАО "РУСАЛ", формирование стабильного коллектива;</li> <li>◆ полное и эффективное использование потенциала работника и производственного коллектива в целом;</li> <li>◆ обеспечивает реализацию желаний, потребностей и интересов работников в отношении содержания труда, условий труда, вида занятости, возможности профессионально-квалификационного и должностного продвижения.</li> </ul> |
| Финансово-экономический отдел, отдел кадров    | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ улучшить оплату и стимулирование труда, систему материальной и моральной заинтересованности;</li> <li>◆ осуществляет согласование производственных и социальных задач.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Отделение психологической работы               | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ улучшает межличностные отношения между работниками, между работниками и начальниками, а также с высшим руководством.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Отдел социального развития                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ позволяет обеспечить ОАО "РУСАЛ" надежную стабильную социальную защиту должностных лиц.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Отдел кадров, отделение психологической работы | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ помочь в адаптации работников в ОАО "РУСАЛ";</li> <li>◆ повышает высоко производительность труда, обеспечивает высокий уровень его организованности, мотивации, самодисциплины, выработка у работника привычки к взаимодействию и сотрудничеству.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

| Вопросы                                                                            | Выбранные варианты                                    |                                                            |                                                                      |  |                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|--|-----------------------------------------------------|
| Как часто в ОАО "РУСАЛ" возникают столкновения?                                    | До проведения мероприятий                             |                                                            |                                                                      |  |                                                     |
|                                                                                    | Очень часто (13 чел.)                                 |                                                            | Периодически (20 чел.)                                               |  | Иногда (17 чел.)                                    |
|                                                                                    | После проведения мероприятий                          |                                                            |                                                                      |  |                                                     |
|                                                                                    | 6 чел.                                                |                                                            | 9 чел.                                                               |  | 35 чел.                                             |
| Как часто Вы оказываетесь участником столкновений на работе?                       | Это происходит очень часто (23 чел.)                  | Периодически оказываюсь участником конфликта (12 чел.)     | Иногда приходится участвовать в конфликте (8 чел.)                   |  | Мне удастся избежать конфликтов (7 чел.)            |
|                                                                                    | 13 чел.                                               | 8 чел.                                                     | 8 чел.                                                               |  |                                                     |
| Как Вы считаете, насколько конфликты, которые возникают в ОАО "РУСАЛ", управляемы? | Конфликты полностью поддаются регулированию (43 чел.) |                                                            | Иногда контролировать конфликты не удастся (7 чел.)                  |  |                                                     |
|                                                                                    | 47 чел.                                               |                                                            | 3 чел.                                                               |  |                                                     |
| Какая причина, чаще всего, сталкивает людей друг с другом в ОАО "РУСАЛ"?           | Несправедливое распределение премий (16 чел.)         | Неправильное распределение материальных ресурсов (23 чел.) | Неправильное распределение информации между подразделениями (6 чел.) |  | Низкий уровень профессионализма работников (5 чел.) |
|                                                                                    | 6 чел.                                                | 10 чел.                                                    | 2 чел.                                                               |  | 5 чел.                                              |

# Заключение

В ходе работы были составлены рекомендации по организации работы отдела материально-технического обеспечения. Предлагается использование некоторых методов в практической деятельности ОАО "РУСАЛа", таких как метод социометрического опроса, который заключается в проведении опроса на основе социометрических карточек (опросных листов) на определенную тему. Применение метода опроса (на примере оценок оплаты труда работников) позволяет получить информацию о связи оплаты труда и трудовых конфликтов, удовлетворенность работой и заработной платой. Особое внимание уделяется стратегиям предотвращения конфликтов, которые включают в себя инструменты и методы профилактики конфликтов:

- система социальной защиты;
- социально-психологические методы;
- организационно-управленческие методы;
- система социального контроля.

**БЛАГОДАРЮ ЗА ВНИМАНИЕ!**