

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
Факультет экономики и управления
Кафедра «Менеджмент и экономическая безопасность»

Курсовая работа

по дисциплине «Управление организацией (предприятием)»
на тему : «Совершенствование системы и технологий управления
конфликтами в организации (на примере Филиала ФГБУ «ФКП
Росреестра» по Пензенской области)»

хорошо
23.12.17.

Выполнил: студент группы 15ЭБ1

Горбачёв А.С.

Проверила: к.э.н., доцент Ищенко И.Г.

Пенза – 2017

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

«УТВЕРЖДАЮ»

Зав. кафедрой МиЭБ,

к.э.н.

 Тактарова С. В.

ЗАДАНИЕ

на курсовую работу

по дисциплине «Управление организацией (предприятием)»

студенту группы 15ЭБ1 Горбачёву Артёму Станиславовичу

Тема: «Совершенствование системы и технологий управления
конфликтами в ФГБУ «ФКП Росреестра» по Пензенской области

Перечень вопросов, подлежащих рассмотрению:

1. Понятие и типы конфликта
2. Методы оценки конфликтов в организации
3. Методы урегулирования конфликтов
4. Характеристика и основные направления деятельности ФГБУ «ФКП Росреестра» по Пензенской области
5. Общая характеристика организационной структуры и система управления ФГБУ «ФКП Росреестра» по Пензенской области
6. Анализ причин возникновения конфликтных ситуаций в ФГБУ «ФКП Росреестра» по Пензенской области
7. Мероприятия по управлению трудовыми конфликтами
8. Экономическая эффективность принятых мероприятий по совершенствованию системы конфликтов на примере деятельности ФГБУ «ФКП Росреестра» по Пензенской области

Исходные данные для выполнения работы:

1. Нормативно-правовая база организации
2. Научная и справочная литература
3. Данные сети Интернет

Дата выдачи задания «17» октября 2017 года

Срок сдачи работы «01» декабря 2017 года

Руководитель работы, к.с.н., доцент кафедры «МиЭБ»  Ищенко И.Г.

Содержание

Введение.....	3
Глава 1 Теоретические подходы изучения проблемы управления конфликтами в современной организации.....	5
1.1 Понятие и типы трудовых конфликтов.....	5
1.2 Функции конфликтов в организации.....	9
1.3 Методы урегулирования конфликтов.....	17
Глава 2 Изучения системы и технологий управления конфликтными ситуациями в ФГБУ ФКП Росреестра по Пензенской области.....	22
2.1 Характеристика и основные направления деятельности организации.....	22
2.2 Анализ кадрового потенциала ФГБУ Росреестра.....	24
2.3 Общая характеристика организационной структуры управления в ФГБУ ФКП РОСРЕЕСТРА по Пензенской области.....	30
2.4 Анализ причин возникновения конфликтных ситуаций в организации....	37
Глава 3 Рекомендации по совершенствованию системы управления конфликтами в ФГБУ ФКП Росреестра по Пензенской области.....	44
3.1 Мероприятия по управлению трудовыми конфликтами	44
3.2 Экономико-социальная эффективность предложенных мероприятий.....	48
Заключение.....	51
Список используемых источников.....	53
Приложения	

Введение

Конфликт — одна из наиболее распространенных форм организационного взаимодействия и других отношений между людьми. Подсчитано, что конфликты и переживания персонала занимают около 15% его рабочего времени. Еще больше времени тратят на урегулирование конфликтов и управление ими руководители — в некоторых организациях до половины рабочего времени.

Конфликты занимают одно из центральных мест в управлении персоналом не только в силу значительности связанных с ними временных затрат, но и вследствие высокой организационной значимости их инновационных, созидательных, а особенно разрушительных последствий. Вместе с тем конструктивный конфликт — единственный способ поиска путей выхода из кризиса конкретного предприятия. Только его персонал владеет информацией о внутреннем взаимодействии и реальных возможностях коллектива. Реализация же этого потенциала, его материализация в реструктуризации бизнеса, освоении нововведений немыслима без конфликтов.

Мастерство управления конфликтом строится на глубоких знаниях руководителя о природе, технологии и особенностях соответствующего инструментария. Начальный этап работы с конфликтом — выявление его природы. Этим и обусловлена актуальность темы работы.

Целью работы является совершенствование системы и технологий управления конфликтами в ФГБУ "ФКП Росреестра по Пензенской области".

Задачи работы:

- изучить понятие и типы трудовых конфликтов;
- определить методы оценки конфликтов в организации;
- выявить методы урегулирования конфликтов;

- охарактеризовать основные направления деятельности организации;
- оценить систему управления и структура организации;
- провести анализ причин возникновения конфликтных ситуаций в организации;
- разработать мероприятия по управлению трудовыми конфликтами;
- оценить предполагаемый результат мероприятий.

Объект исследования – персонал организации ФГБУ "ФКП Росреестра по Пензенской области".

Предмет исследования – управление конфликтами в организации.

Структура работы обусловлена поставленными в ней задачами и включает введение, основную часть, заключение, список литературы.

Методы исследования: анализ, наблюдение, синтез, прогноз.

Теоретической основой работы послужили труды таких ученых ,как Агафоновой М.С., О.А. Алексеева, Д.Р. Закирова, А.Р. Тимербулатовой, О.Н. Балаевой, М.Д. Предводительевой, Е.А. Крюковой и других, посвященные управлению конфликтам в организации.

Информационной базой исследования являются статистическая, бухгалтерская и иная отчетность исследуемого предприятия, научная литература, материалы периодической печати, интернет-ресурсы.

Практическая значимость исследования заключается в том, что предложенные мероприятия по улучшению системы управления персоналом могут иметь практическое применение на данном предприятии.

Глава 1 Теоретические подходы изучения проблемы управления конфликтами в современной организации

1.1 Понятие и типы трудовых конфликтов

Человек является социальным существом, поэтому одним из факторов удовлетворенности человека работой является социально-психологический климат в коллективе. Каждому руководителю необходимо знать, какой социально-психологический климат в коллективе, которым он управляет, так как от этого зависит успешность деятельности каждого члена рабочей группы и всего трудового коллектива в целом.

В любом коллективе отношения между его членами определяются производственной деятельностью. Такие отношения называют формальными. В большей степени эти отношения определяются задачами коллектива, общей целью и статусами каждого члена коллектива.

Однако есть иная сторона межличностных отношений - неформальная. Она не обусловлена трудовыми задачами и никак не регламентируется свыше, но ее влияние в некоторых случаях может оказаться сильнее формальной стороны.

Трудовые конфликты — это столкновение интересов и мнений, оценок между представителями различных групп по поводу трудовых отношений (условий, содержания, организации труда и его оплаты) [15, с. 78].

Трудовой конфликт — это противоречие организационно-трудовых отношений, принимающее характер прямых социальных столкновений между индивидами и группами людей. Не всякие организационно-трудовые противоречия создают конфликтную ситуацию.[12, с. 56]

Неформальные межличностные отношения называют социально-психологическим климатом. Он обусловлен силой, качеством и прочностью внутренних связей между сотрудниками предприятия.

На любом предприятии может возникнуть разногласие, как между подчиненными и руководителем (владельцем компании), так и между рядовыми сотрудниками.[12, с. 90]

Причинами для возникновения подобного рода ситуаций могут быть самые разные обстоятельства:

1. Невыполнение работниками предприятия своих обязанностей или же выполнение их ненадлежащим образом.

Важно понимать разницу — в том случае, если руководитель сделал замечание своему подчиненному и он сделал из этого соответствующие выводы, то такую ситуацию назвать конфликтной нельзя. Спор возникнет только в том случае, если же каждая из сторон будет настаивать на своей правоте.

2. Нарушение прав работников компании их руководителем (сокращение перерывов, принуждение к превышению служебных полномочий и так далее).

3. Личные мотивы.

Что самое интересное, в подавляющем большинстве случаев, разногласия возникают между рядовыми сотрудниками и не имеют под собой объективных оснований (то есть, имеет место неблагоприятный эмоциональный климат в коллективе, как любят говорить психологи и специалисты по кадрам).[15, с. 45]

Опять-таки, вне зависимости от причин, приведших к возникновению недоразумения в рабочем коллективе, ситуация может набрать угрожающие масштабы и станет вопрос о выживании предприятия в принципе.

Именно поэтому Трудовой Кодекс РФ предусматривает несколько вариантов разрешения подобного рода вопросов.

Согласно действующему законодательству, социально — трудовым конфликтом является произошедшее разногласие между работодателем (владельцем компании или же его представителем) и подчиненным (сотрудниками) относительно регулирования рабочих отношений,

поступивших на разрешение специального юрисдикционного органа.[11, с. 68]

Многие руководители задумываются над тем, могут ли конфликтные ситуации выполнять положительную функцию в коллективе? Как бы это странно ни звучало, но в некоторых случаях такие ситуации идут на пользу производительности предприятия.

Например, в коллективе, где отсутствует сплоченность из-за постоянно возникающих споров, одни сотрудники не станут помогать другим скрыть от начальства свои недоработки.

Но в любом случае, эта ситуация весьма неоднозначна и использована в полезных целях может быть только очень грамотным менеджером. И только в крупной корпорации — маленькая компания в таком случае обречена.

С точки зрения законодательства, принято разделять два вида производственных конфликтов[5]:

1. Возникающие по причине правонарушения трудовых отношений (конкретный пример — задержка по выплате заработной платы, необоснованное увольнение, кража трудовой книги и некоторые другие).

2. Возникающие из правонарушения отношений, которые не имеют непосредственной связи с работой (как правило, сюда относятся межличностные ссоры среди коллектива).

Кроме того, производственные споры подразделяются на индивидуальные (например, конфликт одного сотрудника и его непосредственного руководителя) и коллективные.

Факторы, которые могут привести к развитию разногласий в коллективе идентичны видам споров — то есть, они либо связаны напрямую с рабочим процессом, либо нет.

Однако надо отдельно акцентировать внимание на том, какими бывают причины раздоров в организации здравоохранения, ибо в данном случае имеют место определенные различия.[10, с. 50]

В связи с тем, что на медицинских сотрудниках лежит большая ответственность — за жизнь и здоровье пациентов, то львиная доля всех происходящих конфликтных ситуаций связана именно с ненадлежащим выполнением своих обязанностей определенным сотрудником. А не личностные факторы, как в других ситуациях.

Способы разрешения производственных разногласий подразделяют в зависимости от того, решается ли конфликтная ситуация внутри коллектива (и на каком уровне) или же для разрешения вопроса привлекается соответствующий орган юрисдикции.

Любой грамотный менеджер всегда станет посредником в поиске компромисса между конфликтующими и решит вопрос в пределах коллектива. Нужно понимать, что любой судебный процесс — это как минимум, тень на репутацию компании.

Хотя некоторые начальники используют конфликтные ситуации в своих интересах. А иногда — сами их инициируют.

Таким образом, Управление конфликтами в коллективе непосредственно зависит от руководителя. Разногласия могут возникать совершенно по разным причинам, и это может по-разному влиять на состояние дел и на эффективность труда.

Именно поэтому игнорирование конфликтов может привести к серьезным последствиям. [10, с. 51]

Руководитель должен постоянно участвовать в жизни коллектива и активно поддерживать всех подчиненных. Чтобы решить существующие проблемы, важно знать не только явные, но и скрытые причины их появления.

Еще нужно проанализировать интересы каждого участника и сделать упор в решении конфликтов именно на этом. Важно учитывать, что универсальных способов, чтобы разрешить все конфликтные ситуации, нет и действовать нужно исключительно учитывая конкретную проблему.

Итак, конфликт вообще - это столкновение взаимодействия, вызванное противоположной направленностью целей и интересов, позиций и взглядов. Конфликт (конфликтная ситуация) как тип социально-трудовых отношений является стадией обострения противоречий в трудовых отношениях.

Трудовой конфликт - разновидность социального конфликта. Трудовой конфликт представляет собой особый вид общения, в основе которого лежат противоречия в системе социально-трудовых отношений. Трудовой конфликт это столкновение противоположно направленных действий работников, вызванное расхождением интересов, ценностей и норм поведения. Он выражается во взаимном противодействии членов коллектива, которому сопутствует состояние напряженности во взаимоотношениях. Трудовой конфликт в зависимости от стадии развития может иметь различные формы - признаки проявления: молчаливое недовольство, бойкот, открытое недовольство, ссора, забастовка, трудовой спор, массовые увольнения и т.д. [10, с. 51]

1.2 Функции конфликтов в организации

Конфликты могут выполнять как позитивные, так и негативные функции. Ф. Тейлор и М.Вебер видели в конфликтах разрушительные свойства и в своих учениях предлагали меры к «полному» устранению конфликтов из жизни организации. Однако нам известно, что этого не удалось осуществить на практике. Бихевиористская, а затем и современные школы управления установили, что в большинстве организаций конфликты могут иметь и конструктивные начала. Многое зависит от того, как конфликт управляется. Разрушительные последствия возникают тогда, когда конфликт либо очень мал, либо очень силен. Когда конфликт мал, то чаще всего он остается незамеченным и не находит тем самым своего адекватного разрешения. Различия кажутся очень незначительными, чтобы побудить

участников провести необходимые изменения. Однако они остаются и не могут не влиять на эффективность общей работы. Конфликт, достигший сильного состояния, сопровождается, как правило, развитием у его участников стресса, что ведет к снижению морали и сплоченности. Разрушаются коммуникационные сети. Решения принимаются в условиях сокрытия или искажения информации и не обладают достаточной мотивирующей силой. Организации может разрушиться. [11, с 32 .]

Конструктивная сторона чаще проявляется, когда конфликт по уровню достаточен для мотивации людей. Обычно такие конфликты возникают на основе различия в целях, объективно обусловленных характером выполняемой работы. Развитие такого конфликта сопровождается более активным обменом информацией, согласованием различных позиций и желанием понять друг друга. В ходе обсуждения различий, которые нельзя не учесть, но и нельзя совместить в существующем виде, вырабатывается компромиссное решение, основанное на творческом и инновационном подходе к проблеме. Такое решение приводит к более эффективной работе в организации. Так, например, различное восприятие нового продукта инженерами, производителями и маркетологами, основанное на их профессиональном подходе, обычно позволяет лучше учесть как его потребительские свойства, так и возможности организации. Наличие у конфликта рода позитивных свойств нередко служит причиной того, что такого рода конфликты искусственно встраиваются в структуру организации, чтобы получить нужный положительный эффект. [11, с 32 .]

Деление конфликтов на виды достаточно условно, жесткой границы между различными видами не существует и на практике возникают конфликты: организационные вертикальные межличностные; горизонтальные открытые межгрупповые и т.д. Рассмотренные конфликты могут выполнять самые разные функции, как позитивные, так и негативные. Основные функции конфликтов представим наглядно в виде таблицы 1.1

Таблица. 1.1 - Функции конфликтов

Позитивные функции	Негативные функции
Разрядка напряженности между конфликтующими сторонами	Большие эмоциональные, материальные затраты на участие в конфликте
Получение новой информации об оппоненте	Увольнение сотрудников, снижение дисциплины, ухудшение социально-психологического климата в коллективе
Сплочение коллектива организации при противостоянии с внешним врагом	Представление о побежденных группах как о врагах
Стимулирование к изменениям и развитию	Чрезмерное увлечение процессом конфликтного взаимодействия в ущерб работе
Снятие синдрома покорности у подчиненных	После завершения конфликта – уменьшение степени сотрудничества между частью коллектива
Диагностика возможностей оппонентов	Сложное восстановление деловых отношений («шлейф конфликта»)

Л. Козер систематизировал функции конфликта, оцененные еще в первой половине XX в. Г. Зиммелем как позитивные:

- группообразование, установление и поддержание нормативных и физических границ групп. Широко известно утверждение, что дружить легче против кого-то. Несомненно, внешний враг может помочь усилению консолидации между членами группы. И этот механизм неоднократно использовался в истории политики;

- установление и поддержание относительно стабильной структуры внутригрупповых и межгрупповых отношений, интеграция и идентификация, социализация и адаптация как индивидов, так и групп. Позитивным выходом

из конфликта может стать более отчетливый свод правил межгруппового взаимодействия, демаркация границ между группами или подразделениями, сферами их компетенции и ответственности;

- получение информации об окружающей социальной среде. Конфликт может использоваться как инструмент для более глубокого понимания ситуации. В аналогичной функции применяется так называемая «разведка боем»;

- создание и поддержание баланса сил и, в частности, власти, социальный контроль. Конфликт может привести к перераспределению власти, законодательной констатации новых реалий, нового баланса сил, более адекватно отвечающего сложившейся ситуации;

- нормотворчество. При позитивном разрешении конфликта фиксируются новые правила взаимоотношений между субъектами конфликта и между третьими силами, чьи интересы также фигурировали в его ходе;

- создание новых социальных институтов. Конфликт является одним из «родоначальников» новых организаций и направлений деятельности. Большое число организаций возникло в процессе и в результате отделения групп сотрудников от материнской организации. Именно конфликт позволил им сплотиться и осознать отличия своих интересов от интересов их прежних сослуживцев и руководителей;

- интенсификация рефлексии. В процессе конфликта активизируются личностные и интеллектуальные силы оппонентов. Они могут привести к новым неординарным решениями. Некоторые решения, для кристаллизации которых в обычных условиях потребовались бы годы, достигают своей зрелости за гораздо более короткие интервалы времени;

- качественные преобразования. В результате разрешения конфликта могут возникать новые структуры, не имевшие предшественников в доконфликтной ситуации. Это касается как социальных и организационных систем, так и технических решений. То же можно сказать о многих образцах социальной и материальной жизни. [11, с 35.]

Также можно выделить пять уровней конфликтов в организации: внутри личности, между личностями, внутри группы, между группами, внутри организации. Эти уровни тесно связаны между собой. Так, внутриличностный конфликт может заставить индивида действовать агрессивно по отношению к другим и вызвать тем самым межличностный конфликт. Источниками конфликта могут быть дефицит ресурсов, неодинаковый вклад в дело, несбывшиеся ожидания, ортодоксальность управления, недостаток самостоятельности и т.п. Пути разрешения конфликтов могут быть сила, власть, убеждение, сотрудничество, компромисс, уход из конфликта, согласие уступить, привлечение третьей силы, ведение игры. [11, с 35.]

Внутриличностный конфликт – по природе является конфликтом целей или конфликтом взглядов. Конфликтом целей он становится когда индивид пытается достигнуть взаимоисключающих целей. Его интенсивность повышается с ростом количества альтернатив, с достижением баланса между его положительным и отрицательным исходом и восприятием важности источника конфликта. Примером может быть выбор метода работы выпускником университета. Внутриличностный конфликт приобретает характер конфликта взглядов, когда индивид признает несостоятельность своих мыслей, расположения, ценностей или своего поведения в целом. Человек начинает чувствовать себя не совсем комфортно и пытается выйти из этого состояния путем ликвидации этой дискомфорта через изменение своих мыслей, расположений, ценностей и поведения или через получение большей информации о проблеме. Межличностный конфликт вовлекает двух или более индивидов, если они воспринимают себя как находящиеся в оппозиции друг к другу с позиций целей, расположений, ценностей или поведения. Это, пожалуй, самый распространенный тип конфликта. Индивиды, вступившие в межличностный конфликт, имеют пять возможных путей выхода из него. Если на основе двух переменных (интерес к себе и интерес к другим) построить матрицу [11, с 40.], то, измеряя в

каждом из случаев «интерес» как низкий или высокий, можно выявить стили разрешения межличностного конфликта.

Стиль, предполагающий уход из конфликта, связан с отсутствием личной настойчивости и желания кооперироваться с другими по его разрешению. Обычно в этом случае человек пытается стоять в стороне от конфликта, стремится стать нейтральным. Использование такого стиля может означать решение индивида дать конфликту возможность развиваться. Данный стиль также может быть связан с неприятием напряженности и расстройством. В отдельных случаях попытка избежать конфликта может снизить его интенсивность. Однако игнорирование несогласия может вызвать еще большее недовольство. При таком подходе к конфликту проигрывают обе стороны. Стиль разрешения конфликта силой характеризуется большой личной вовлеченностью и заинтересованностью в устранении конфликта, однако без учета позиций другой стороны. Это стиль типа «выигрыш-проигрыш». Для применения данного стиля необходимо обладать властью или физическими преимуществами. Такой стиль может в отдельных случаях помочь в достижении индивидуальных целей. Однако, как и в предыдущем случае, у окружающих складывается неблагоприятное впечатление об индивиде, использующем этот стиль. Стиль сотрудничества отличается как высокой степенью личной вовлеченности в него, так и сильным желанием объединить свои усилия с другими для разрешения межличностного конфликта. При таком подходе выигрывает каждая сторона. Люди, использующие данный стиль, обычно обладают следующими характеристиками: рассматривают конфликт как нормальное событие, помогающее и ведущее к творческому решению; при этом они проявляют доверие и откровенность в отношении других; признают, что все его участники при таком взаимноудовлетворяющем исходе конфликта как бы берут на себя обязательство при общем решении; считают, что каждый участник конфликта имеет равные права в его разрешении и точка зрения

каждого имеет право на существование; полагают, что никто не должен быть принесен в жертву в интересах всех. [11, с 42.]

Стиль разрешения межличностного конфликта, побуждающий войти в положение другой стороны, представляет собой поведение, в основе которого лежит стремление кооперироваться с другими, но без внесения в эту кооперацию своего сильного интереса. Этот стиль типа «невыигрыш-выигрыш» безусловно, носит оттенок альтруизма. Данный стиль может выражать долгосрочную стратегию в целях развития у других ориентации на кооперацию по разрешению межличностного конфликта. Он помогает в стремлении реализовать желания других. Обладатели такого стиля в целом оцениваются окружающими положительно, однако в то же время воспринимаются как слабые натуры, легко поддающиеся чужому влиянию. Стиль компромисс заключается в таком поведении в ходе разрешения межличностного конфликта, которое умеренно учитывает интересы каждой из сторон. Его реализация связана с проведением переговоров, в ходе которых каждая из сторон идет на определенные уступки. Компромисс широко используется в разрешении конфликта и те, кто его используют, оцениваются окружающими в целом благоприятно. В отличие от стиля, ориентированного на сотрудничество, при компромиссе нет взаимной удовлетворенности, но и нет неудовлетворенности каждой из сторон. Это стиль типа «невыигрыш-невыигрыш». Во многих ситуациях он позволяет достичь быстрого разрешения конфликта, особенно когда одна из сторон имеет явные преимущества. [11, с 42.]

Внутригрупповой конфликт является больше чем простой суммой межличностных конфликтов. Это, как правило, столкновение между частями или всеми членами группы, влияющие на групповую динамику и результаты работы группы в целом. Производственные, социальные и эмоциональные процессы внутри группы влияют на появление причин и путей разрешения внутригрупповых конфликтов. Часто внутригрупповой конфликт возникает в

результате изменения баланса сил в группе: смена руководства, появление неформального лидера, развитие групповщины и т.п.

Организации состоят из множества групп, как формальных, так и неформальных. Даже в самых лучших организациях между такими группами могут возникать конфликты. Неформальные организации, которые считают, что руководитель относится к ним несправедливо, могут крепче сплотиться и попытаться «рассчитаться» с ним снижением производительности труда. [11, с 43 .] Межгрупповой конфликт представляет собой противостояние или столкновение двух или более групп в организации. Такое противостояние может носить профессионально-производственную (конструкторы – производственники - маркетологи), социальную (рабочие и руководство) или эмоциональную («лентяи» и «трудяги») основы. Обычно такие конфликты носят интенсивный характер и при неправильном управлении ими не дают ни одной из групп выигрыша. Переход межгруппового конфликта в чувственно-эмоциональную стадию разрушающе действует не только на вовлеченные в него группы, но и на организацию в целом и на каждого индивидуального участника в отдельности, развитие внутригруппового приводит к внутриорганизационному конфликту. [11, с 43 .]

Порой бывает очень трудно провести разницу между этими двумя типами конфликтов. Внутриорганизационный конфликт, тем не менее, чаще всего ассоциируется с противостоянием и столкновениями, возникающими на почве того, как были спроектированы отдельные работы или организация целом, а также на почве того, как формально распределена власть в организации. Выделяются четыре разновидности этого конфликта: вертикальный, горизонтальный, линейно-функциональный, ролевой. В реальной жизни эти конфликты тесно переплетены друг с другом, но каждый из них имеет свои, достаточно отличные черты. [11, с 43 .]

Вертикальный конфликт – это конфликт между уровнями управления в организации. Его возникновение и разрешение обусловлено теми сторонами жизни организации, которые влияют на вертикальные связи в

организационной структуре: цели, власть, коммуникации, культура и т.п. [11, с 43 .]

Горизонтальный конфликт вовлекает равные по статусу части организации и чаще всего выступает как конфликт целей. Развитие горизонтальных связей в структуре организации во многом помогает его разрешению.

Линейно-функциональный конфликт чаще носит сознательный или чувственный характер. Его разрешение связано с улучшением отношений между линейным руководством и специалистами, например, путем создания целевых или автономных групп.

Ролевой конфликт возникает тогда, когда индивид, выполняющий определенную роль, получает неадекватное его роли задание. [11, с 43 .]

1.3 Методы урегулирования конфликтов

При управлении конфликтами основное внимание следует сосредоточить на предмете конфликта и позиции его участников, не делая акцента на их личностных способностях.

Все способы можно разделить на структурные и межличностные.

Различают четыре структурных метода разрешения конфликта:

1. Разъяснение требований к работе. Одним из лучших методов управления, предотвращающих дисфункциональный конфликт, - разъяснение того, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника в подразделения. Здесь должны быть упомянуты такие параметры как уровень результатов, который должен быть достигнут, кто предоставляет и кто получает различную информацию, система полномочий и ответственности, а также четко определены политика, процедуры и правила. Причем, руководитель уясняет все эти вопросы не для себя, а с тем, чтобы его подчиненные хорошо поняли, чего ждут от них в каждой данной ситуации.

2. Координационные и интеграционные механизмы. Еще один метод управления конфликтной ситуацией - это применение координационного механизма. Один из самых распространенных механизмов - цепь команд. Как еще давно отмечал Вебер и представители административной школы, установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Если два или более подчиненных имеют разногласия по какому-то вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к их общему начальнику, предлагая ему принять решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчиненный прекрасно знает, чьим решениям он должен подчиняться [29, с. 137].

В управлении конфликтной ситуацией очень полезны средства интеграции, такие как управленческая иерархия, использование служб, осуществляющих связь между функциями, межфункциональные группы, целевые группы и межотдельские совещания. Исследования показали, что организации, которые поддерживали нужный для них уровень интеграции, добились большей эффективности, чем те, которые не сделали этого. Например, компания, где назрел конфликт между взаимозависимыми подразделениями - отделом сбыта и производственным отделом - сумели разрешить проблему, создав промежуточную службу, координирующую объемы заказов и продаж. Эта служба осуществляла связь между отделом сбыта и производством и решала такие вопросы, как требования к сбыту, загрузка производственных мощностей, ценообразование и графики поставок.

3. Общеорганизационные комплексные цели. Установление общеорганизационных комплексных целей - еще один структурный метод управления конфликтной ситуацией. Эффективное осуществление этих

целей требует совместных усилий двух или более сотрудников, групп или отделов. Идея, которая заложена в эти высшие цели - направить усилия всех участников на достижение общей цели. Например, если три смены производственного отдела конфликтуют между собой, следует сформулировать цели для всего отдела, а не для каждой смены в отдельности. Аналогичным образом, установление четко сформулированных целей для всей организации в целом также будет способствовать тому, что руководители отделов будут принимать решения, благоприятствующие всей организации, а не только их собственной функциональной области [24, с. 100].

4. Структура системы вознаграждения. Вознаграждения можно использовать как метод управления конфликтной ситуацией, оказывая влияние на поведение людей, чтобы избежать дисфункциональных последствий. Люди, которые вносят свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе. Не менее важно, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп. Например, если вознаграждать руководителей отделов сбыта только на основании увеличения объема проданных товаров, то это может вступить в противоречие с намеченным уровнем получения прибыли. Руководители этих отделов могут увеличить объемы сбыта, предлагая без всякой надобности большие скидки и, тем самым, снижая уровень средней прибыли компании. Или может возникнуть конфликт между отделом сбыта и кредитным отделом фирмы. Стараясь увеличить объем продаж, отдел сбыта может не уложиться в рамки, установленные отделом кредитов. Это ведет к сокращению возможностей получения кредитов и, следовательно, к снижению авторитета кредитного отдела. В такой ситуации кредитный отдел

может усугубить конфликт, не дав согласия на неординарную операцию и лишая отдел сбыта соответствующих комиссионных. Систематическое скоординированное использование системы вознаграждений для поощрения тех, кто способствует осуществлению общеорганизационных целей, помогает людям понять, как им следует поступать в конфликтной ситуации, чтобы это соответствовало желаниям руководства [7, с. 122-123].

Известны пять основных межличностных стиля разрешения конфликтов: уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс и решение проблемы.

1. Уклонение - этот стиль подразумевает, что человек старается уйти от конфликта. Один из способов разрешения конфликта - это не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий, не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями. Тогда не придется приходить в возбужденное состояние, пусть даже и занимаясь решением проблемы.

2. Сглаживание - этот стиль характеризуется поведением, которое диктуется убеждением, что не стоит сердиться. Сглаживатель старается не выпустить наружу признаки конфликта и ожесточенности, апеллируя к потребности в солидарности. К сожалению, совсем забывают про проблему, лежащую в основе конфликта. Блэйк и Мутон отмечают: «Можно погасить стремление к конфликту у другого человека, повторяя: «Это не имеет большого значения. Подумай о том хорошем, что проявилось здесь сегодня». В результате может наступить мир, гармония и тепло, но проблема останется. Больше не существует возможности для проявления эмоций, но они живут внутри и накапливаются. Становится очевидным общее беспокойство, растет вероятность того, что в конечном счете произойдет взрыв» [5, с. 171-172].

3. Принуждение. В рамках этого стиля превалируют попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать, не интересуется мнением других. Лицо, использующее такой стиль, обычно ведет себя агрессивно, и для влияния на других использует власть путем принуждения. Согласно Блэйку и Мутон, «конфликт можно взять под контроль, показав, что обладаешь самой сильной властью, подавляя своего противника, вырывая у него уступку по праву начальника». Этот стиль принуждения может быть эффективным в ситуациях, где руководитель имеет значительную власть над подчиненными. Недостаток этого стиля заключается в том, что он подавляет инициативу подчиненных, создает большую вероятность того, что будут учтены не все важные факторы, поскольку представлена лишь одна точка зрения. Он может вызвать возмущение, особенно у более молодого и более образованного персонала.

4. Компромисс - этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Способность к компромиссу высоко ценится в управленческих ситуациях, так как это сводит к минимуму недоброжелательность и часто дает возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон. Однако, использование компромисса на ранней стадии конфликта, возникшего по важному решению может помешать диагнозу проблемы и сократить время поиска альтернатив. Как отмечают Блэйк и Мутон, «такой компромисс означает согласие только во избежание ссоры, даже если при этом происходит отказ от благоразумных действий. Такой компромисс - это удовлетворенность тем, что доступно, а не упорный поиск того, что является логичным в свете имеющихся фактов и данных» [2, с. 21-22].

5. Решение проблемы. Данный стиль - признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто

пользуется таким стилем не старается добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант решения конфликтной ситуации. Обсуждая этот стиль, Блэйк и Мутон отмечают, что «..расхождение во взглядах рассматривается как неизбежный результат того, что у умных людей есть свои представления о том, что правильно, а что нет. Эмоции можно устранить лишь путем прямых диалогов с лицом, имеющим отличный от вашего взгляд. Глубокий анализ и разрешение конфликта возможны, только для этого требуется зрелость и искусство работы с людьми... Такая конструктивность в разрешении конфликта (путем решения проблемы) способствует созданию атмосферы искренности, столь необходимой для успеха личности и компании в целом». Таким образом, в сложных ситуациях, где разнообразие подходов и точная информация являются существенными для принятия здорового решения, появление конфликтующих мнений надо даже поощрять и управлять ситуацией, используя стиль решения проблемы. Другие стили тоже могут с успехом ограничивать или предотвращать конфликтные ситуации, но они не приведут к оптимальному решению вопроса, потому что не все точки зрения были изучены одинаково тщательно.

Глава 2 Изучения системы и технологий управления конфликтными ситуациями в ФГБУ ФКП Росреестра по Пензенской области

2.1 Характеристика и основные направления деятельности организации

На территории Пензенской области функции по организации единой системы государственного кадастрового учета недвижимости, государственной регистрации прав на недвижимое имущество и сделок с ним, а также инфраструктуры пространственных данных осуществляет

Управление Федеральной службы государственной регистрации, кадастра и картографии по Пензенской области (Управление Росреестра по Пензенской области).

Функции органа кадастрового учета на территории региона осуществляет филиал Федерального государственного бюджетного учреждения «Федеральная кадастровая палата Федеральной службы государственной регистрации, кадастра и картографии» по Пензенской области (филиал ФГБУ «ФКП Росреестра» по Пензенской области).

Основной задачей филиала является ведение и предоставление сведений из государственного кадастра недвижимости на территории области. Филиал также реализует полномочия Росреестра в Пензенской области по оказанию государственных услуг в сфере регистрации прав сделок с недвижимостью и предоставления сведений из Единого государственного реестра прав и сделок с недвижимостью.

В таблице 2.1 проведем анализ основных показателей деятельности ФГБУ «ФКП Росреестра по Пензенской области» за 2014-2016 гг.

Таблица 2.1 – Анализ основных показателей деятельности ФГБУ «ФКП Росреестра по Пензенской области» за 2014-2016 гг.

Показатели	Год			Изменения		
	2014	2015	2016	Абсолютное отклонение 2016 к 2014	Темп роста, % 2015 к 2014	Темп роста, % 2016 к 2015
Доходы бюджета, тыс. руб.	24096	230165	30510	6414	955,20	13,26
Расходы	24710	25478	30494	5784	103,11	119,69
Дефицит/профицит бюджета	-614	15	16	630	-2,44	106,67

Анализируя основные показатели деятельности ФГБУ «ФКП Росреестра по Пензенской области» за 2014-2016гг. можно проанализировать положение учреждения.

Из данных таблицы 2.1 можно сделать вывод что, годовой отчет об исполнении бюджета за 2014 год с общим объемом доходов бюджета в сумме 24096,0 тыс. рублей, общим объемом расходов бюджета в сумме 24710,0 тыс. рублей, с дефицитом бюджета в сумме 614,0 тыс. рублей. Основные характеристики бюджета за 2016 год: общий объем доходов бюджета в сумме 30509,9 тыс. рублей; общий объем расходов бюджета в сумме 30494,6 тыс. рублей; профицит бюджета в сумме 15,3 тыс. рублей.

Исполнение бюджета в части собственных доходов в 2016 г. составило 24096 тыс. руб., в 2016г. составило 30510 тыс. руб.

Итого расходы бюджета за 2014 год составили 24710 тыс. руб., в 2016 году 30495 тыс. руб., таким образом, увеличение расходов исполнения бюджета за 2016 год на 5785 тыс. руб. (23%). Основные увеличения по расходам жилищно-коммунального хозяйства на 6153 тыс. руб. (15%).

Таким образом, Управление ведет свою деятельность с положительным финансовым результатом.

Далее необходимо проанализировать кадровый потенциал учреждения.

2.2 Анализ кадрового потенциала ФГБУ Росреестра

Главными элементами системы управления является персонал, который одновременно выступает объектом и субъектом управления. Анализ численного состава работников обусловлен численностью по категориям, качественному составу работников по образованию, полу и стажу.

На основании штатного расписания по состоянию на 1 января 2017 г. можно оценить общественную эффективность.

Таблица 2.2 – Структура персонала по категориям, %

Показатель	Период	Изменение	Темп	Темп
------------	--------	-----------	------	------

	2014	2015	2016		прироста 2015/2014, %	прироста 2016/2015, %
1	2	3	4	5	6	7
Высший, старший, средний состав	24,56	25,45	26,87	2,31	103,62	105,58
Младший начсостав, рядовые	45,21	46,23	42,36	-2,85	102,26	91,63
Стажеры	24,78	25,89	26,41	1,63	104,48	102,01
Сотрудники в распоряжении	5,45	2,43	4,36	-1,09	44,59	179,42
Итого	100	100	100	0	100,00	100,00
Госслужащие	45,89	46,45	48,78	2,89	101,22	105,02
НСОТ	21,12	22,58	23,1	1,98	106,91	102,30
Гражданские служащие	32,99	30,97	28,12	-4,87	93,88	90,80
Итого	100	100	100	0	100,00	100,00

В организации на цели профессионализации персонала в 2016 году затрачено 1022,3 тыс. рублей, в том числе:

- на организацию и проведение обучающих семинаров, научно-практических конференций, круглых столов, деловых игр и тренингов – 609,5 тыс. рублей;
- на профессиональную подготовку и переподготовку – 162,0 тыс. рублей;
- на повышение квалификации – 250,8 тыс. рублей.

Таблица 2.3 – Штатная численность персонала

Наименование	2014 г	2015 г.	2016 г	Абс.откл (+/-)	Темп прироста 2015/2014, %	Темп прироста 2016/2015, %
Укомплектованность	794	795	800	6	100,13	100,63

Укомплектованность обслуживающего персонала	54	54	78	24	100,00	144,44
Итого	848	849	878	30	100,12	103,42

Общая численность учреждения относительно стабильная, наблюдается увеличение численности на 30 человек это 3,5%.

Увеличение обслуживающего персонала на 24 единицы считаем нецелесообразно.



Рисунок 1 - Структура персонала по возрасту

Таким образом, по возрастному признаку преобладают сотрудники в возрасте от 30 до 49 лет, которые уже имеют большой опыт работы и несколько высших образований.

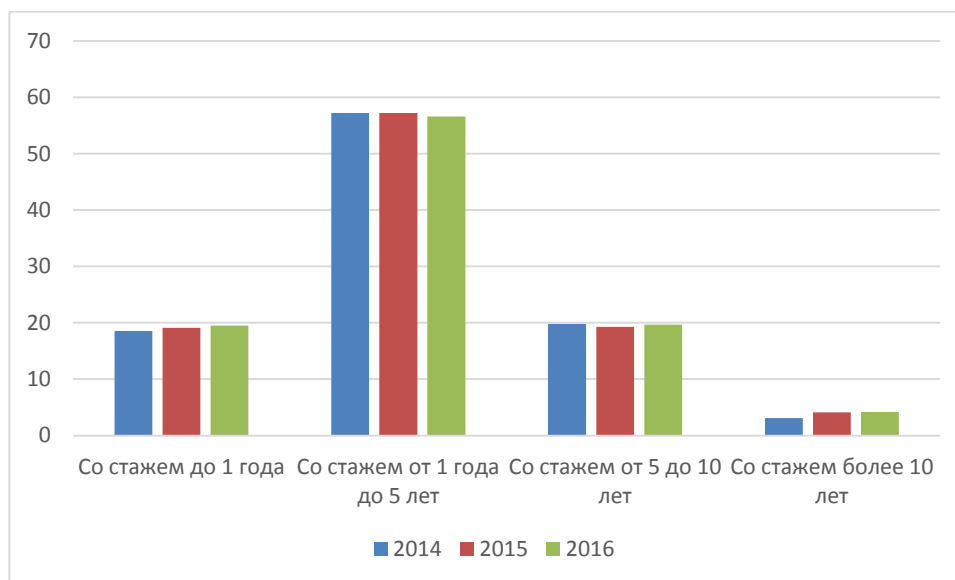


Рисунок 2 - Структура персонала по стажу , %

Наибольшую численность по стажу составляют сотрудники, проработавшие в учреждении от 1 до 5 лет.

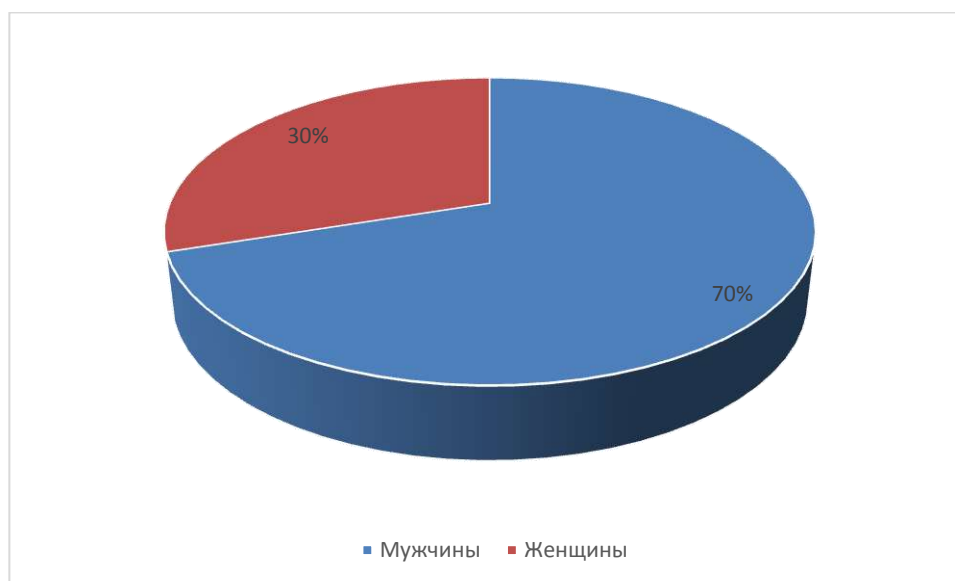


Рисунок 3 - Структура персонала по полу

Судя по гендерному составу из таблицы 2.6, видно, что количество мужчин значительно больше чем женщин.

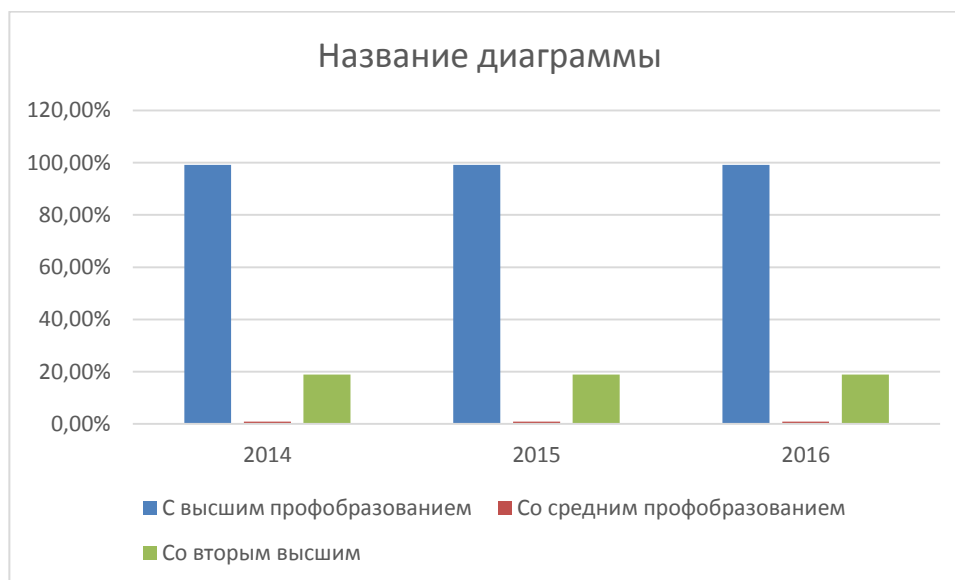


Рисунок 4 - Структура персонала по уровню образования

Характеризуя в целом кадровый потенциал следует отметить, что это, в основном, квалифицированные кадры, находящиеся в стадии профессионального роста и уровень образования и профессионализма сотрудников ежегодно возрастает.

Кроме того, обучение служащих осуществляется также за счет государственных и областных средств в рамках специально разработанных федеральных и региональных программ.

Кроме стандартных видов обучения, были включены новые формы по различным направлениям, нацеленные на повышение профессионального уровня, развитие управленческих компетенций и повышение эффективности работы, как индивидуально работников, так и в целом структурных подразделений: тренинги, коуч-сессии, круглые столы, тематические семинары по целевым группам должностей, а также цикл семинаров для новых сотрудников в рамках адаптации.

Также организация сталкивается время от времени с такой проблемой как потребность в кадрах. Под потребностью в кадрах понимается количество сотрудников, нужных для будущего целенаправленного выполнения задач организации, в количественном, качественном, временном и пространственном отношении.

При наборе кадров учитывается положительный и отрицательный опыт, который организация приобрела при решении такой задачи, как создание слаженного хорошего коллектива.

Ответственность за отбор сотрудников и итоговое решение о приеме того или иного кандидата целиком ложится на плечи руководителя. Самим же процессом занимается юрисконсульт.

Таким образом, можно сделать вывод, что система управления персоналом постоянно развивается и на каждом этапе развития она корректируется, и вносятся изменения в отдельные ее элементы. Главными элементами системы управления в администрации является персонал, который одновременно выступает объектом и субъектом управления.

Далее дадим оценку уровню текучести кадров в ФГБУ «ФКП РОСРЕЕСТРА ПО ПЕНЗЕНСКОЙ ОБЛАСТИ».

Коэффициент текучести кадров (K_t) рассчитывается как отношение числа уволившихся работников к среднесписочной численности работников за определенный период в (%):

$$K_t = P_v / P_n * 100 \quad (2.1)$$

где P_v – численность работников, уволенных по причинам текучести (по собственному желанию, за прогулы и нарушения трудовой дисциплины);

P_n – списочное число работников на начало периода.

В таблице 2.8 представлены данные для расчета коэффициента текучести кадров за период с 2014 по 2016 год.

Таблица 2.4– Причины увольнения сотрудников за период с 2014 по 2016 год

Показатели	2014	2015	2016	Темп прироста 2015 к 2014, %	Темп прироста 2016 к 2015, %
1	2	3	4	5	6
Уволено, из них	28	15	3	53,57	20,00

- по собственному желанию;	2	4	--	200,00	—
- в связи с нарушением условий контракта со стороны сотрудника;	—	—	—	—	—
- по отрицательным мотивам(пп.«К», «Л», «О»);	—	—	—	—	—
- по сокращению штатов;	6	—	—	—	—
- по выслуге срока службы, дающего право на пенсию;	15	7	1	46,67	14,29
- по достижению предельного возраста нахождения на службе.	5	4	—	80,00	—

Как видно из данных, представленных в таблицы 2.9, основная причина уволившихся в исследуемый период сотрудников – это увольнение по выслуге лет (54% – 2014г.; 47% – 2015г.; 33,3% – 2016 г.)

Исходя из полученных данных, можно судить об уменьшении текучести кадров.

2.3 Общая характеристика организационной структуры управления в ФГБУ ФКП РОСРЕЕСТРА по Пензенской области

Тип организационной структуры управления филиала ФГБУ «ФКП Росреестра» по Пензенской области - матричная структура управления.

Матричная структура управления (функционально-временно-целевая) - это современный эффективный тип организационной структуры управления, который создается путем совмещения структур двух видов: линейной и программно-целевой. При матричной структуре управления руководитель программы (проекта) работает с не подчиненными ему непосредственно специалистами, которые подчинены линейным руководителям. Он в основном определяет, что и когда должно быть сделано по конкретной

программе. Линейные же руководители решают, кто и как будет выполнять ту или иную работу.

Матричная структура позволяет:

1. Сокращать нагрузки на руководителей высшего уровня управления путем передачи полномочий, принятия решений на средний уровень управления при сохранении единства координации и контроля за ключевыми решениями на высшем уровне.

2. Обеспечивать гибкость и оперативность маневрирования ресурсами при выполнении нескольких программ в рамках одной организации.

3. Ликвидировать промежуточные структурные звенья при оперативном управлении программами.

4. Усиливать личную ответственность руководителя как за программу в целом, так и за её элементы.

5. Организовывать четкое взаимодействие на базе рационального распределения задач в системе управления.

6. Применять современные методы управления.

В приложении 1 приведена структура управления в филиале ФГБУ «ФКП Росреестра» по Пензенской области.

Одними из основных функций информационного отдела:

- обеспечение защиты конфиденциальной информации в электронном виде от несанкционированного доступа, искажения и уничтожения при ее передаче, обработке и хранении с использованием вычислительной техники, телекоммуникаций и защиты информации;

- администрирование баз данных, включая организацию доступа пользователей организации к базам данных АИС ГКН, ведение которых предусмотрено в организации;

- обеспечение ведения сайта учреждения;

- внедрение, сопровождение и эксплуатация автоматизированной информационной системы, обеспечивающей ведение государственного

кадастра недвижимости, в том числе единого государственного реестра объектов капитального строительства (далее - АИС ГКН);

- формирование отчетности;
- обеспечение информационного взаимодействия с органами исполнительной власти, включая налоговые органы, органы исполнительной власти Пензенской области, местного самоуправления и иными органами государственной власти и организациями технической инвентаризации объектов капитального строительства;

Одними из основных функций отдела координации и анализа деятельности и обеспечения ведения кадастра являются:

- контроль деятельности территориальных подразделений учреждения за соблюдением единого порядка оказания государственных услуг, в том числе за организацией приема документов на кадастровый учет;
- методическое сопровождение ведения государственного кадастра недвижимости, внедрения новых технологий ведения государственного кадастра недвижимости;
- оказание консультационной и информационно-методологической поддержки структурным подразделениям Росреестра по Пензенской области по порядку ведения государственного кадастра недвижимости;
- контроль за соблюдением последовательности технологических процессов централизованной обработки документов при осуществлении кадастрового учета;
- организация проверки и приема цифровой картографической продукции, создаваемой для целей государственного кадастра недвижимости, в соответствии с установленными требованиями, в том числе ортофотопланов с нанесенной кадастровой информацией;
- организация проверки координатного обеспечения государственного кадастра недвижимости;
- осуществление контроля за правильным отображением в сведениях государственного кадастра недвижимости, а также в геодезических

картографических и иных материалах территории и государственной границы Российской Федерации, границ между субъектами Российской Федерации, границ между муниципальными образованиями, а также изменений местности и наименований географических объектов.

Одними из основных функций административного отдела:

- прием, обработка входящей корреспонденции (за исключением документов по государственному учету), полученной всеми видами связи;
- регистрация в Системе электронного документооборота исходящей корреспонденции;
- регистрация в Системе электронного документооборота, в журналах входящей корреспонденции;
- своевременное ознакомление работников РОСРЕЕСТРА по Пензенской области с приказами, распоряжениями директора;
- материально-техническое снабжение РОСРЕЕСТРА по Пензенской области, в том числе малоценными и быстроизнашивающимися предметами: канцелярскими товарами, хозяйственными и моющими средствами, бумагой и т.д.;
- обеспечение охраны труда, в том числе:
- организация работы по разработке и представлению в установленном порядке в Росреестр прогнозных заявок по формированию проектировок основных расходов средств федерального бюджета и средств, полученных от приносящей доход деятельности, определенных законодательством Российской Федерации (далее - внебюджетные средства), на очередной финансовый год;
- составление и представление в установленном порядке бюджетной и статистической отчетности по единой системе данных об имущественном и финансовом положении учреждения и результатах его финансово-хозяйственной деятельности;
- обеспечение должностного роста работников РОСРЕЕСТРА по Пензенской области;

- формирование кадрового резерва, организация работы с кадровым резервом и его эффективное использование;
- ведение информационной базы данных о кадровом составе РОСРЕЕСТРА по Пензенской области;
- координирование деятельности структурных подразделений по вопросам защиты государственной тайны и контроль за выполнением законодательства Российской Федерации в области защиты государственной тайны;
- ведение учета сейфов, металлических шкафов, специальных хранилищ и режимных помещений, ключей от их замков, а также множительной аппаратуры и персональных компьютеров РОСРЕЕСТРА по Пензенской области, предназначенных для обработки секретной информации;
- принятие мер по предотвращению разглашения и утечки сведений, составляющих государственную тайну, при проведении всех видов секретных работ.

Основными функциями юридического отдела являются:

- правовое обеспечение деятельности РОСРЕЕСТРА по Пензенской области;
- правовая экспертиза документов, проектов ответов на обращения, заявления, жалобы физических и юридических лиц, органов государственной власти, органов местного самоуправления;
- оказание правовой помощи структурным подразделениям РОСРЕЕСТРА по Пензенской области по вопросам применения законодательства Российской Федерации;
- подготовка разъяснений для структурных подразделений РОСРЕЕСТРА по Пензенской области по применению соответствующих документов в области имущественных отношений, предусмотренных законодательством Российской Федерации;

- оформление и предъявление в суды исков по всем основаниям в соответствии с законодательством Российской Федерации;
- защита интересов РОСРЕЕСТРА по Пензенской области в арбитражных судах и судах общей юрисдикции, а также в других органах, учреждениях, организациях;
- рассмотрение обращений, заявлений и жалоб физических и юридических лиц, органов государственной власти, органов местного самоуправления по вопросам, входящим в компетенцию отдела;
- анализ судебной практики и подготовка разъяснений, согласованных с Управлением Росреестра по Пензенской области, по ее применению в соответствии с законодательством Российской Федерации;

Основными функциями отдела приема и отправки документов:

- обеспечение документооборота между отделами, взаимодействия с заявителями и структурными подразделениями РОСРЕЕСТРА по Пензенской области, обеспечивающими прием и выдачу документов, и структурными подразделениями учреждения по вопросам осуществления государственного кадастрового учета объектов недвижимости и предоставлении сведений из государственных информационных систем (ГКН, ЕГРОКС);
- прием подготовленных к выдаче документов от структурных подразделений РОСРЕЕСТРА по Пензенской области для их передачи в отделы взаимодействия с заявителями;
- создание библиотеки электронных образов документов;
- передача электронных образов документов средствами автоматизированной системы в структурные подразделения РОСРЕЕСТРА по Пензенской области;
- комплектование и формирование дел;
- ведение учета хранящихся в архиве документов;
- ведение архива кадастровых и учетных дел;
- учет электронных носителей информации и их хранение.

Одними из основных функций отдела сканирования и ведения архивов являются:

- обработка документов, поступивших для проведения государственного технического учета объектов капитального строительства;
- проверка поступивших документов на комплектность и правильность оформления, на полномочия заявителя, на соответствие законодательству Российской Федерации и сведениям информационных ресурсов (семантическим и пространственным);
- ввод данных в АИС ГКН с бумажных и электронных носителей;
- формирование по итогам обработки документов протоколов проверки и проектов решений;
- верификация данных, при которой производится сверка сведений о земельных участках, внесенных в базу данных АИС ГКН, с документами, хранящимися в архиве в кадастровых делах, и при обнаружении расхождений внесение изменений в базу данных;
- анализ протоколов ошибок, их исправление;
- аннулирование и исключение из государственного кадастра недвижимости имеющих временный характер сведений о земельных участках, в отношении которых не осуществлена государственная регистрация права (либо государственная регистрация аренды);
- обработка документов, поступивших для предоставления сведений из государственного кадастра недвижимости.

Проверка документов, поступивших для предоставления сведений государственного кадастра недвижимости:

- на комплексность и правильность оформления;
- на полномочия заявителя (если запрашиваемые сведения не являются общедоступными).

Принятие решения об отказе в предоставлении сведений из государственного кадастра недвижимости.

Проверка документов, поступивших для предоставления сведений:

- на комплектность и правильность оформления;
- на полномочия заявителя (если запрашиваемые сведения не являются общедоступными);
- принятие решения об отказе в предоставлении сведений Единого государственного реестра объектов капитального строительства;
- формирование и удостоверение сведений Единого государственного реестра объектов капитального строительства для предоставления заинтересованным лицам, органам государственной власти, органам местного самоуправления;
- обработка документов, поступивших для проведения государственного кадастрового учета земельных участков, ввод данных в АИС ГКН с бумажных и электронных носителей, определение кадастровой стоимости земельных участков, проверка поступивших документов на комплектность и правильность оформления, на полномочия заявителя, на соответствие законодательству Российской Федерации и сведениям информационных ресурсов (семантическим и пространственным);
- принятие решения об осуществлении кадастрового учета, приостановлении либо отказе в осуществлении кадастрового учета, о внесении сведений о ранее учтенном земельном участке, об исправлении технических ошибок и необходимости устранения кадастровых ошибок в сведениях государственного кадастра недвижимости, о снятии с кадастрового учета, внесение в АИС ГКН сведений о принятом решении, присвоение кадастрового номера.

После рассмотрения структуры управления учреждения и основных функций отделов можно сделать вывод: что при такой структуре управления производством все подразделения выполняют четко определенные функции в общей цепочке производственного процесса.

2.4 Анализ причин возникновения конфликтных ситуаций в организации

Для выявления причин организационных конфликтов в Филиале ФГБУ «ФКП Росреестра» по Пензенской области было проведено анкетирование сотрудников (см. приложение 2), в котором приняло участие 85 человек.

В результате анкетирования удалось выяснить, социально-психологический климат в ФГБУ «ФКП Росреестра» по Пензенской области.

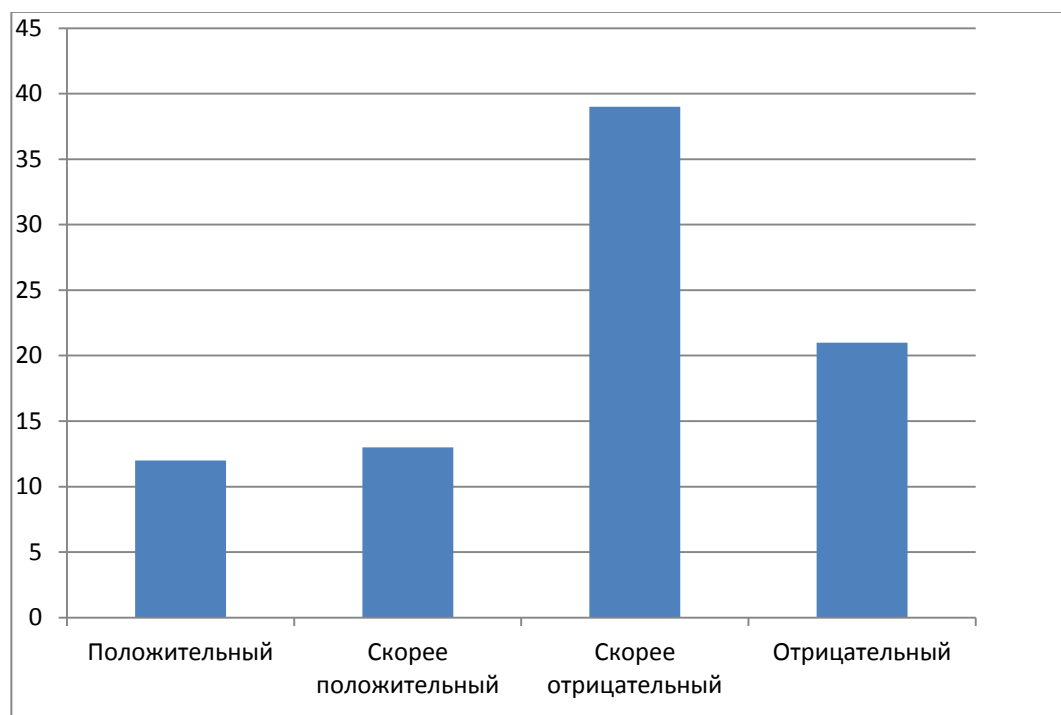


Рис .5. Социально-психологический климат в ФГБУ «ФКП Росреестра» по Пензенской области.

Таким образом, согласно проведенному анкетированию, видно, что 12 человек (14% работников) указали, что социально-психологический климат в

организации положительный, 13 человек (15%) – считают что скорее положительный, 39 человек (45%) отметили, что социально-психологический климат скорее отрицательный, и 21 человек (24%) утверждают, что отрицательный.

Экономическая эффективность труда при прочих равных условиях находится в прямой зависимости от уровня сплоченности коллектива.

А при отрицательном социально-психологическом климате, уровень сплоченности трудового коллектива – будет низким, а это значит, что увеличиться текучесть кадров, что в свою очередь будет отражаться на эффективности производительности труда в организации.

При определении причин мешающих оптимальному развитию социально-психологического климата в ФГБУ «ФКП Росресстра» по Пензенской области, видно, что большинство считает, что основной причиной являются конфликтные ситуации:

Результаты, причин мешающих оптимальному развитию социально-психологического климата представлены на рисунке 6.

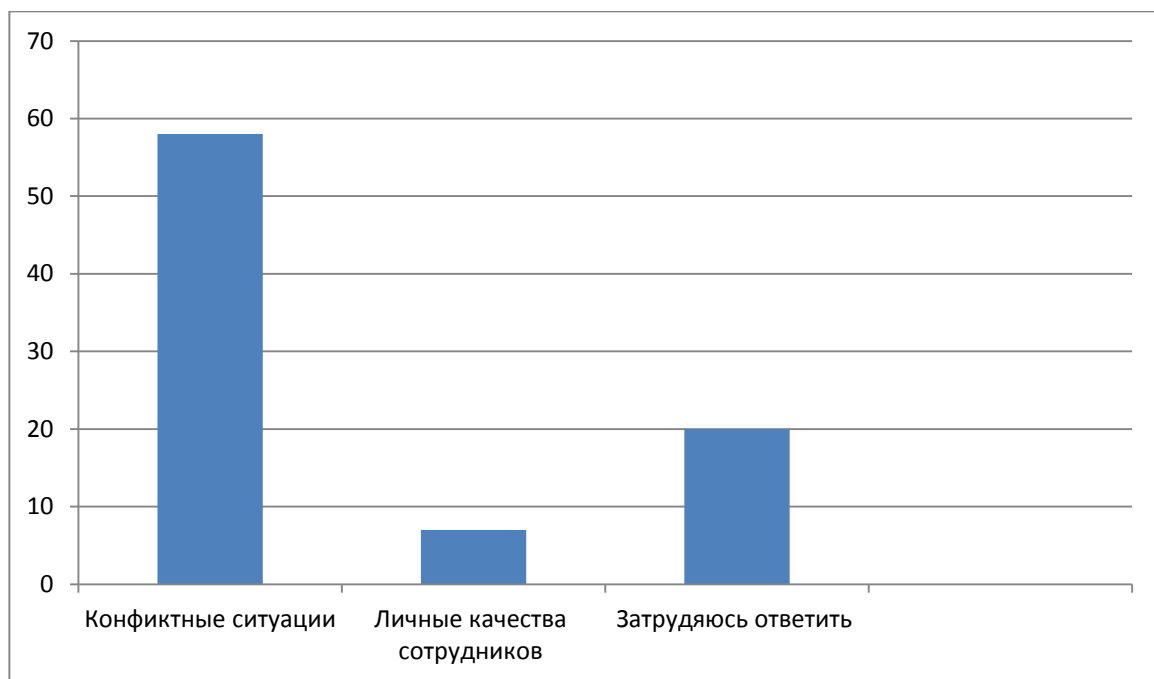


Рис .6. Причины, мешающие оптимальному развитию социально-психологического климата в ФГБУ «ФКП Росресстра» по Пензенской области.

Таким образом, согласно проведенному анкетированию, видно, что 58 человек (68% работников) указали, что причиной мешающей оптимальному развитию психологического климата являются конфликтные ситуации между возникающие между сотрудниками, 7 человек (8%) – считают что причиной являются личные качества сотрудников, 20 человек (23%) испытывали трудности при ответе.

Таким образом, одним из важных показателей социально-психологического климата в коллективе, а также одной из основных причин неблагоприятного климата являются – конфликтные ситуации.

Далее проанализируем частоту возникновения конфликтных ситуаций в ФГБУ «ФКП Росресстра» по Пензенской области.

Частота возникновения конфликтных ситуаций в организации представлена на рисунке 7.

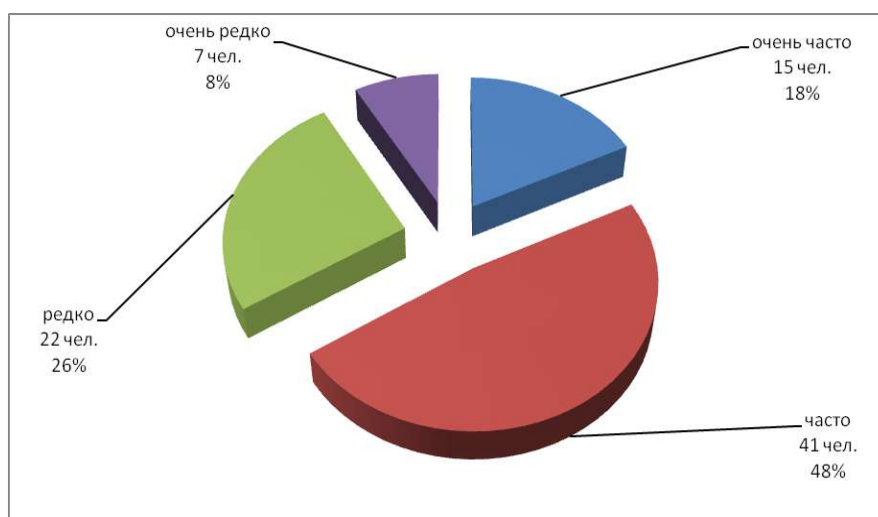


Рис. 7. Динамика трудовых конфликтов в ФГБУ «ФКП Росресстра» по Пензенской области.

Таким образом, согласно проведенному анкетированию, видно, что 15 человек (18% работников) указали, что конфликтные ситуации возникают очень часто, 41 человек (48%) – часто, 22 человека (26%) отметили, что конфликтные ситуации достаточно редки, и 7 человек (8%) утверждают, что столкновения очень редко возникают в процессе работы.

Делаем вывод, что конфликтные ситуации между работниками предприятия возникают достаточно часто.

Определим причины возникновения конфликтных ситуаций.

По итогам анкетирования мы выяснили, что в ФГБУ «ФКП Росреестра» по Пензенской области :

- 75% подчеркнули наличие противоречий интересов работников, их функций в трудовой деятельности;
- 68% сотрудников отметили неэффективность организации трудовой деятельности;
- 25% сотрудников недовольны условиями труда;
- 8% опрошенных недовольны нынешним руководителем.

Данные анкетирования представим в виде рисунка (см. рис.8).

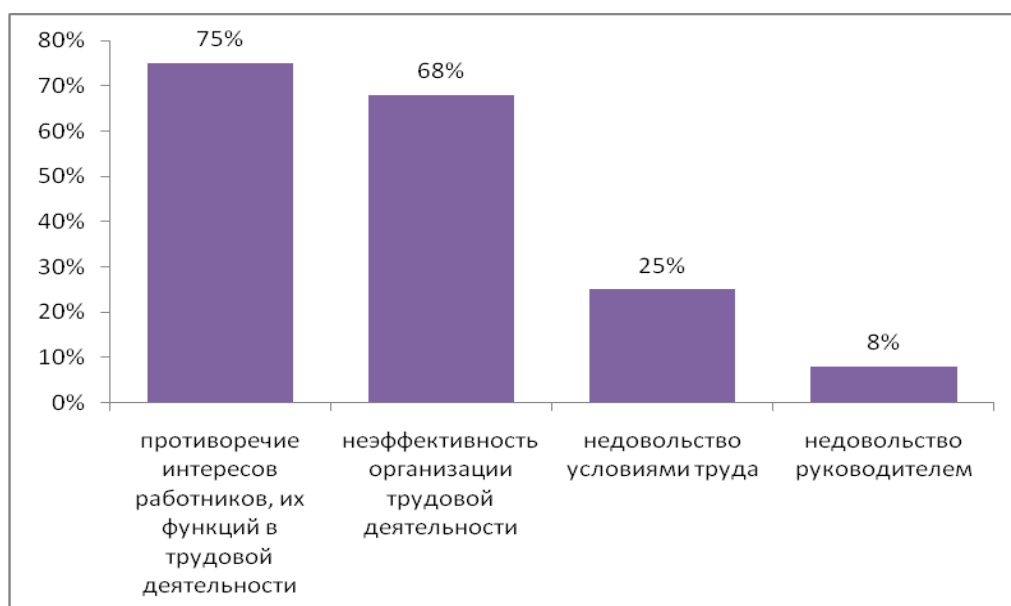


Рис. 8. Причины организационных конфликтов в ФГБУ «ФКП Росреестра» по Пензенской области.

Таким образом, видно, что большинство сотрудников (75%) считают главной причиной организационных конфликтов противоречие интересов работников, их функций в трудовой деятельности. И 68% отметили неэффективность организации трудовой деятельности.

Это могут быть конфликты между начальниками отделов и заместителями генерального директора. Данные конфликты появляются часто из-за недостатка времени у начальников на выполнение возложенной

на них работы. Этот конфликт разрешается распределением работы между всеми начальниками отделов.

Таким образом, на основе конфликта, связанного с неэффективной организацией труда персонала, возникает совсем другое противоречие: сталкиваются интересы работников, и их функций в трудовой деятельности.

- 25% опрошенных недовольны условиями труда:
неудовлетворительное состояние рабочих мест;

- 8% опрошенных работников недовольны руководителем.

Причинами этого могут быть: личные амбиции работника;
недовольство заработной платой; недовольство стилем руководства.

Согласно результатам анкетирования (см. рис. 9), стиль руководителя ФГБУ «ФКП Росреестра» по Пензенской области можно охарактеризовать как демократический с элементами диктата. Это самый эффективный метод руководства.

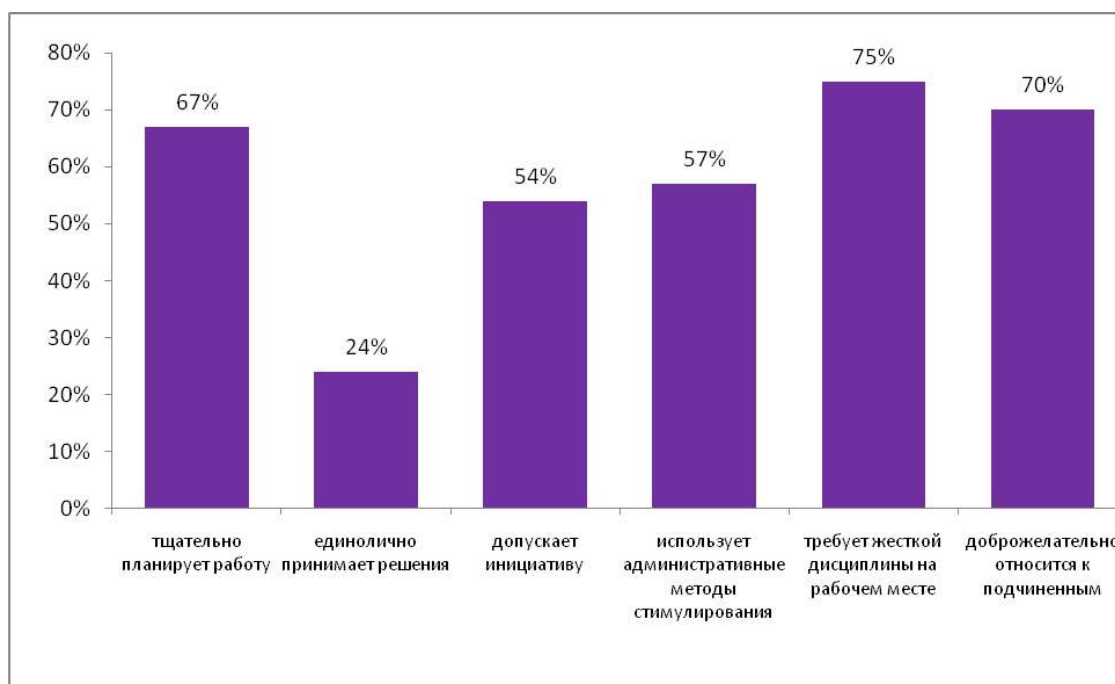


Рис. 9. Характеристика стиля управления руководителя ФГБУ «ФКП Росреестра» по Пензенской области.

По рисунку 7 видно, что 67% опрошенных считают, что руководитель ФГБУ «ФКП Росреестра» по Пензенской области: тщательно

планирует работу, т.е. составляет для подчиненных подробные инструкции, разрабатывает графики выполнения работ.

24% опрошенных считают, что руководитель единолично принимает решения, не советуясь с подчиненными.

57% опрошенных думают, что руководитель в основном использует административные методы стимулирования, т.е. распоряжения и приказы, и недостаточно использует материальные стимулы;

54% опрошенных считают, что руководитель поощряет инициативу подчиненных.

70% работников отмечают доброжелательное отношение руководителя к сотрудникам.

75% сотрудников подчеркивают, что руководитель требует соблюдения строгой дисциплины на рабочем месте. Таким образом, Из рисунка 8 видно, что руководитель сочетает демократический стиль управления и авторитарный.

Таким образом, делаем вывод, что 8% сотрудников, указавших причиной организационных конфликтов в организации неэффективность деятельности руководителя, основывались лишь на собственных амбициях.

Рассчитаем коэффициент социально-психологической напряженности в организации по следующей формуле:

$$K = (x_1 + x_2 + x_3 + x_4) / n$$

Где K – коэффициент социальной напряженности;

x_1 – противоречие интересов работников (доля неудовлетворенности);

x_2 – фактор организации трудовой деятельности (доля неудовлетворенности);

x_3 – условия труда (доля неудовлетворенности);

x_4 – неудовлетворенность руководством;

n – количество факторов, вызывающих неудовлетворенность более чем у половины опрошенных.

$$\text{Таким образом, } K = (0,75 + 0,68 + 0,25 + 0,08) / 2 = 0,88$$

Значение $K = 0,88$ соответствует недовольности 88% от количества опрошенных, что свидетельствует об опасном уровне социально-психологической напряженности в трудовом коллективе в ФГБУ «ФКП Росреестра» по Пензенской области.

Таким образом мы выяснили, что в ФГБУ «ФКП Росреестра» по Пензенской области слишком высокий уровень социально-психологической напряженности в трудовом коллективе, главной причиной чего является возникновения конфликтов.

Руководитель в ФГБУ «ФКП Росреестра» по Пензенской области стремится решать возникающие конфликты с помощью компромисса, и часто достаточно успешно. Но наблюдение показало, что в коллективе существуют некоторые разногласия.

Также, анализ показал, что руководитель хорошо справляется с периодически возникающими открытыми конфликтами, но в коллективе также существует скрытый конфликт, который накаляет социально-психологический климат в коллективе, снижает результативность труда и является деструктивным фактором в деятельности организации.

Итак, причинами организационных конфликтов в ФГБУ «ФКП Росреестра» по Пензенской области являются:

- недовольство организацией трудовой деятельности;
- противоречия между интересами работников и их функциями в трудовой деятельности;
- неудовлетворительные условия труда;
- личные претензии и амбиции работников

Глава 3 Рекомендации по совершенствованию системы управления конфликтами в ФГБУ «ФКП Росреестра» по Пензенской области

3.1 Мероприятия по управлению трудовыми конфликтами

Из анализа конфликтов в ФГБУ «ФКП Росреестра» по Пензенской области ,были выявлены следующие причины конфликтов, складывающиеся в организации:

- недовольство организацией трудовой деятельности;
- противоречия между интересами работников и их функциями в трудовой деятельности;
- неудовлетворительные условия труда;
- личные претензии и амбиции работников;
- социально-психологическая напряженность;

Поэтому для управления конфликтами и минимизации их негативных последствий были предложены некоторые рекомендации.

Главной проблемой является социально-психологическая напряженность в организации. Это, несомненно, будет отражаться на результатах работы организации в целом. Чтобы проблем не возникало необходимо предпринять ряд мер по нормализации психологического состояния сотрудников.

Особенную опасность таят в себе скрытые конфликты. Они могут развиваться в затяжные и сложные конфликты, которые урегулировать в дальнейшем будет очень сложно. Для своевременного предотвращения таких конфликтов необходимо четко знать состояние коллектива, общий психологический фон и примерную психологическую устойчивость каждого члена коллектива. В условиях неправильного управления оба типа конфликтов могут спровоцировать серьезные, разрушительные последствия.

В связи с этим рассмотрим ряд предложений, которые бы способствовали снижению конфликтов в трудовых коллективах в ФГБУ «ФКП РОСРЕЕСТРА ПО ПЕНЗЕНСКОЙ ОБЛАСТИ»:

Введение должности штатного менеджера по решению конфликтных ситуаций – конфликтолог.

Для эффективного выполнения задач по социально-психологической разгрузке сотрудников необходимо иметь конфликтолога, желательно с опытом работы. Необходимость специалиста объясняется следующими факторами:

- именно конфликтолог может оказать квалифицированную помощь;
- на конфликтолога будут возложены задачи по выявлению, предотвращению и профилактике конфликтов;
- конфликтолог будет наиболее четко ориентироваться в сложившихся ситуациях;
- вести фиксацию конфликтных ситуаций в коллективе;

- участвовать в подборе персонала и в формировании групп по объектам.

- разрабатывать систему мониторинга по конфликтным ситуациям.

Конфликтолог, работающий в компании на постоянной основе, чаще всего, является сотрудником отдела кадров. Он может участвовать в проведении собеседований при приеме на работу, давая оценку личных качеств кандидата; проводить тренинговые занятия с персоналом, обеспечивая обратную связь; заниматься консультативной работой, помогая разобраться сотрудникам в вопросах трудового процесса и даже в личных проблемах. Также конфликтолога можно будет привлечь к регулярному оцениванию результативности труда.

Основными задачами конфликтолога в ФГБУ «ФКП Росреестра по Пензенской области» будут являться:

- снижение конфликтов в организации;
- устранение социально-психологической напряженности среди сотрудников;
- уменьшение текучести кадров.

Конфликтолог будет выполнять следующие должностные обязанности:

- изучать влияние психологических, экономических и организационных факторов производства на трудовую деятельность работников предприятия в целях разработки мероприятий по улучшению их условий труда и повышения эффективности работы.

- выявлять наиболее актуальные вопросы и проблемы, требующие решения (текучесть кадров, нарушения трудовой дисциплины, малоэффективный труд), определять пути устранения причин, их вызывающих.

- готовить предложения руководству и участвовать в реализации мероприятий, направленных на повышение производительности труда и удовлетворенности трудом.

- участвовать в осуществлении мер по производственной и профессиональной адаптации молодых специалистов и рабочих.

- разрабатывать, и применять на практике методики оценки организационной культуры, морально-психологического климата и стилей управления в компании и предоставляет руководству систематизированную информацию и рекомендации по результатам изучения.

- участвовать в реализации мероприятий по формированию и транслированию корпоративной культуры и улучшению социально-психологического климата в коллективе.

- отбирать адекватные поставленным задачам методы и методики диагностики персонала и проводит диагностику, давать качественный анализ и интерпретацию результатов диагностики и рекомендации руководителям подразделений.

- проводить собеседования с соискателями и увольняющимися сотрудниками.

Одной из приоритетных задач конфликтолога будет проведение мониторинга конфликтных ситуаций с целью выяснения причин возникновения конфликтов и их урегулирования.

Мониторинг заключается в том, что квалифицированный специалист будет анализировать организационный климат с целью выявления, предотвращения и профилактики конфликтов на предприятии.

Мониторинг конфликтных ситуаций будет проходить в несколько этапов:

1 этап - подготовительный. Уточнение потребностей в информации, формулирование проблемы, определение объекта и предмета исследования, постановка целей и задач мониторингового исследования, обоснование выборки и деление её на определенные группы, выделение и научное обоснование показателей мониторинга, подбор и научное обоснование применяемых методов и методик, уточнение процедуры проведения и

разработка инструкции проведения мониторинга, создание компьютерной методики для обработки результатов, согласование сроков и графиков работ.

2 этап - пилотное проведение мониторинга. Проведение пилотного исследования на небольшой группе сотрудников, обработка и анализ данных, корректировка содержания анкет, методик и инструкций.

3 этап - полевая стадия исследования. Проведение масштабного мониторинга, сбор первичной эмпирической информации по всему персоналу.

4 этап - обработка и анализ информации. Обработка информационного материала, обсуждение полученных результатов, создание аналитической справки для органов управления по результатам мониторинга.

5 этап - составление рекомендаций.

Работа конфликтолога будет благоприятно влиять на атмосферу в трудовом коллективе, психологические тренинги будут снижать напряженность, связанную с работой и взаимоотношениями в коллективе.

3.2 Экономико-социальная эффективность предложенных мероприятий

Рассмотренные выше мероприятия по повышению эффективности управления персоналом можно предложить для внедрения, предварительно рассчитав экономический эффект. Только после этого можно судить о целесообразности данных мероприятий. При оценке эффективности кадровых программ определяется воздействие данного мероприятия на результативность деятельности работников и организации в целом

(повышение работоспособности, повышение уровня освоения новых технологий, улучшение психологического климата в коллективе).

Затраты на введение должности штатного конфликтолога:

Таблица 3.2– Затраты на введение должности штатного конфликтолога

Затраты	Рублей в месяц	Рублей в год
1.Заработная плата конфликтолога	24000	288000
2.Налог на заработную плату	3120	37440
3.Социальные отчисления	9600	115200
4.Общехозяйственные расходы	540	6480
5.Прочие расходы	320	3840
Итого	37500	450960

Общие затраты на организацию рабочего места штатного конфликтолога составляют 37 500 рублей.

Так как штатный конфликтолог будет являться сотрудником отдела кадров, то введение этой должности не изменит организационную структуру предприятия.

Оценка экономической эффективности от введения должности штатного конфликтолога.

По данным организации коэффициент текучести кадров на начало 2017 года равен 10,3%. После введения должности штатного конфликтолога этот показатель снизится до 9,2%. Рассчитаем эффект от уменьшения текучести кадров:

$$\text{Эт} = \text{Зн} * \text{P}(\text{Кт1}-\text{Кт2})$$

где Зн – затраты на новичка ($\text{Зн} = \text{Зот}/\text{Рот}$, Зот - затраты на отбор персонала, Рот - количество отобранных кандидатов),

P – среднесписочная численность работников,

$K_{т1,2}$ – коэффициент текучести соответственно на начало и конец года, равный числу уволенных работников деленному среднесписочную численность работников ($P_{ув}/P$).

Среднегодовые затраты на отбор персонала в ФГБУ «ФКП РОСРЕЕСТРА ПО ПЕНЗЕНСКОЙ ОБЛАСТИ» составляют 56 000 рублей. В среднем отбирается за год 16 человек. Следовательно,

$$З_n = 56000 / 16 = 3428,1 \text{ (руб.)}$$

Тогда эффект от снижения текучести кадров после введения должности штатного конфликтолога составит:

$$Э_t = 3428,1 * 171(10,3 - 9,2) = 644825,61 \text{ (руб.)}$$

Тогда экономический эффект от введения должности штатного конфликтолога составит:

$$Э = Э_t - З = 644825,61 - 450960 = 193865,61,$$

Где $З$ – годовые затраты на психолога.

Оценка эффективности мониторинга конфликтных ситуаций.

1) Изменение коэффициента социально-психологической напряженности среди сотрудников.

После проведения мониторинга конфликтных ситуаций снизится уровень противоречий интересов работников до 65%, неудовлетворенность организацией трудовой деятельности уменьшится до 54%, а неудовлетворенность условиями труда сократится до 20%. Тогда коэффициент социально-психологической напряженности будет равен:

$$K_0 = (x_1 + x_2 + x_3 + x_4) / n$$

$$K_0 = (0,65 + 0,54 + 0,20 + 0,08) / 4 = 0,37$$

Тогда,

$$\Delta K = K - K_0 = 0,88 - 0,37 = 0,51$$

Таким образом, после проведения мониторинга конфликтных ситуаций уровень социально-психологической напряженности в трудовом коллективе снизится на 15%, следовательно, улучшатся взаимоотношения среди сотрудников, уменьшится текучесть кадров, и сократится число конфликтов в организации, а также вследствие снижения текучести кадров и уменьшения конфликтов, предприятие будет иметь прибыль в размере 193865,61рублей в год.

Заключение

Правильно выбранная мотивация как функция управления способна значительно повысить прибыль предприятия и обеспечить ему стабильно высокую доходность.

Существующая система управления персоналом ФГБУ «ФКП РОСРЕЕСТРА ПО ПЕНЗЕНСКОЙ ОБЛАСТИ» представляет собой хорошо отлаженный механизм. Тем не менее в течение последних трех лет сложилась ситуация требующая совершенствования политики руководства в

области управления персоналом. При общей численности персонала уровень текучести кадров является средним.

Кроме того для предприятия также характерно преобладание работников со средним профессиональным образованием. Наличие данных тенденций свидетельствует о необходимости выработки эффективных мер по устранению выявленных негативных тенденций и в частности проведение анализа причин текучести кадров и выработки соответствующих мероприятий в этом направлении. Также пиковым годом оказался 2014 год. После оптимизации желание работать и выполнять планы резко упало.

В работе были проанализированы причины конфликтов, складывающиеся в организации:

- недовольство организацией трудовой деятельности;
- противоречия между интересами работников и их функциями в трудовой деятельности;
- неудовлетворительные условия труда;
- личные претензии и амбиции работников;
- социально-психологическая напряженность;
- различия в представлениях и ценностях.

В связи с этим рекомендуется внедрить должность штатного конфликтолога в ФГБУ «ФКП РОСРЕЕСТРА ПО ПЕНЗЕНСКОЙ ОБЛАСТИ», который будет заниматься оценкой конфликтов в организации, их анализом, разработкой семинаров по конфликтам.

Предполагаемый экономический эффект от внедрения должности штатного конфликтолога по снижению конфликтов в ФГБУ «ФКП РОСРЕЕСТРА ПО ПЕНЗЕНСКОЙ ОБЛАСТИ» составит 193865,61 руб.

Список используемых источников

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996N 14-ФЗ (ред.от 21.07.2017).
2. Агафонова, М.С. Управление конфликтами в организации / М.С. Агафонова, Е.В, Полянская // Современные наукоемкие технологии . 2015. №7-2. – С. 134-135. - URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-konfliktami-v-organizatsii-4>(дата обращения: 15.11.2017)

3. Алексеев, О.А. Специфика разрешения конфликтов в организации / О.А. Алексеев, Д.Р. Закирова, А.Р. Тимербулатова // Сборники конференций НИЦ Социосфера. - 2016. - № 57-1. - С. 048-049
4. Антонова, А.В. Проблемы управления конфликтами при реализации стратегий интеграции современных организаций / А.В. Антонова, С.М. Самохвалова // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. - 2016. - № 5. - С. 229-231
5. Балаева, О.Н. Конфликты в сервисных организациях: источники и пути решения / О.Н. Балаева, М.Д. Предводителява // Маркетинг услуг. - 2016. - № 1. – С. 66-78
6. Брылева, Л.Г. Теоретические особенности управления организационными конфликтами в условиях современного менеджмента / Л.Г. Брылева, Р.Г. Леонтьев // ИВД. - 2016. - №1. – С. 86.
7. Бубякина, Г.И. Рациональное поведение в конфликтах в инновационной организации / Г.И. Бубякина // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. - 2016. - № 25. - С. 59-60
8. Воронов А. А. Оценка эффективности реализации стратегии управления организационными конфликтами / А. А. Воронов // Региональная экономика: теория и практика. – 2016. - № 14 (341). - С. 2-9
9. Гордейко, С.Г. Управление конфликтами в организации продаж / С.Г. Гордейко // Управление продажами. – 2016. - № 1. – С. 32-43
10. Дмитриев, А.А. Введение в общую теорию конфликтов : учебное пособие – М.: Прогресс – 2015. – № 4. – С. 59-68
11. Зобова А.Г. О современных тенденциях и методах управления конфликтами на предприятиях / А.Г. Зобова // Социально-экономические явления и процессы . - 2015. - №4. - С. 46-49. - URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/o-sovremennyh-tendentsiyah-i-metodah-upravleniya-konfliktami-na-predpriyatiyah> (дата обращения: 16.11.2017)
12. Как разрешить конфликты между подразделениями или отдельными сотрудниками // Кадровое дело. – 2016. - № 6. - С. 92-98

13. Калмыкова, О. Управление конфликтами в организациях нефтегазового комплекса / О. Калмыкова // Кадровик. – 2016. - N 3. - С. 86-95
14. Калмыкова, О. Ю. Эффективное управление конфликтами в социально-трудовых отношениях / О.Ю. Калмыкова // Вестник Самарского государственного университета. - 2016. - № 1. - С. 171-176
15. Калошин, А. В. Структурный анализ как условие эффективного урегулирования конфликта / А.В. Калошин // Конфликтология. – 2016. - N 2. - С. 147-156
16. Каратунова, Н.Г. Конфликты, возникающие в организации / Н.Г. Каратунова // Экономика. Право. Печать. Вестник КСЭИ. - 2016. - № 3. - С. 52-63
17. Киеня, Р. В. Управление конфликтами интересов как элемент кадровой политики / Р.В. Киеня // Отдел кадров. – 2016. - № 4. - С. 58-68
18. Крюкова, Е.А. Алгоритмы работы с конфликтами в организации / Е.А. Крюкова // Российское предпринимательство. - 2016. - № 8 (230). - С. 115-120
19. Леванова, Л.Н. Виды и формы корпоративных конфликтов в российских организациях / Л.Н. Леванова // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. - 2016. - Т. 13, № 4-2. - С. 673-679
20. Лысенко, Ю.Н. Конфликты в системе управления производственной организацией / Ю.Н. Лысенко // Вестник Российского государственного гуманитарного университета. - 2016. - № 12. - С. 176-182
21. Магомедов, Г.М. Концептуальная модель управления конфликтами в организации / Г.М. Магомедов // Фундаментальные исследования. - 2016. - №8-1. - С. 227-232. - URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/kontseptualnaya-model-upravleniya-konfliktami-v-organizatsii> (дата обращения: 11.11.2017)

22. Магомедов, К.О. Социологический мониторинг влияния конфликтов на коммуникативные процессы в российских организациях / К.О. Магомедов // Коммуникология. - 2016. - Т. 7, № 5. - С. 70-78
23. Мясницын Р.В. Современные технологии урегулирования конфликтов в организациях / Р.В. Мясницын // Инновационная наука. - 2015. - Т. 1, № 3. - С. 252-256
24. Оболонский, Ю.В. Управляемые конфликты в промышленной организации / Ю.В. Оболонский // Акмеология. - 2015. - № 2 (42). - С. 137-140
25. Резник, С. Управление трудовыми конфликтами на предприятии: резервы повышения его эффективности / С. Резник // Человек и труд. – 2015. - № 12. - С. 43-45
26. Сверчков, А.В. Конфликты в организации / А.В. Сверчков // Экономика. Право. Печать. Вестник КСЭИ. - 2015. - № 1-2 (53-54). - С. 66-78

Приложение 1

Структура Управления Федеральной службы государственной регистрации, кадастра и картографии по Пензенской области



Приложение 2

Анкета

(для выявления причин возникновения организационных конфликтов)

1. Довольны ли вы своим рабочим местом?

А. Да

Б. Нет (чем именно)

2. Как вы оцениваете организацию трудового процесса на предприятии?

(Оцените по пятибалльной шкале).

3. Каково отношение руководителя к подчиненным?

А. Жесткое, требовательное

Б. Доброжелательное, требовательное

В. Мягкое, нетребовательное

Г. Другое _____

4. Каковы требования руководителя к дисциплине?

А. Формальные, жесткие

Б. Разумные

В. Неопределенные

5. Каков интерес к работе в организации?

А. Низкий

Б. Высокий

6. Какая атмосфера царит в организации?

А. Напряженная

Б. Свободная

7. Какие способы стимулирования использует руководитель чаще всего?

А. Административные

Б. Экономические

В. Моральные

Г. Другое _____

8. Меняет ли руководитель свой стиль управления в критической ситуации?

А. Да

Б. Нет

9. Довольны ли вы своим руководителем?

А. Да (почему) _____

Б. Нет (почему) _____

10. Считаете ли вы, что в организации сложились определенные стереотипы, которые в критических ситуациях мешают эффективной работе коллектива?

А. Да

Б. Нет

11. Считаете ли вы работу коллектива слаженной?

А. Да

Б. Нет

12. Возникают ли у вас разногласия с коллегами в процессе трудовой деятельности?

А. Да

Б. Нет

13. Считаете ли вы, что ваши интересы ущемляются в процессе трудовой деятельности?

А. Да (как) _____

Б. Нет

14. Довольны ли вы своим служебным положением?

А. Да

Б. Нет

15. Как вы считаете, часто ли возникают конфликтные ситуации в организации?

А. Очень часто

Б. Часто

В. Редко

Г. Очень редко

16. Каковы причины возникновения конфликтов, по вашему мнению?

17. Довольны ли вы тем, как разрешаются конфликты?

А. Да

Б. Нет

18. Какой стиль поведения при разрешении конфликтов является оптимальным с Вашей точки зрения?

А. Соперничество

Б. Сотрудничество

В. Компромисс

Г. Избегание

Д. Приспособление

19. Что по вашему мнению, есть причины, мешающие оптимальному развитию социально-психологического климата?

А. Конфликтные ситуации

Б. Личные качества сотрудников

В. Затрудняюсь ответить.