

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ
КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ**

Выпускная квалификационная работа
(магистерская диссертация)

обучающегося по направлению подготовки
38.04.03 Управление персоналом
заочной формы обучения, группы 05001571
Дюкаревой Кристины Сергеевны

Научный руководитель:
доцент, к. э. н.
Власова Т.А.

Рецензент:
к. э. н., доцент кафедры
социальных технологий НИУ «БелГУ»
Шевченко Н.В.

БЕЛГОРОД 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ ОСНОВ И ОСОБЕННОСТЕЙ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА.....	10
1.1. Основные научные подходы к сущности и значению управления организационными конфликтами.....	10
1.2. Проблемы управления организационными конфликтами в современных социально-экономических условиях.....	19
1.3. Урегулирование конфликтов: способы, методы и пути.....	35
ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В СИСТЕМЕ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	49
2.1. Методы и организация исследования.....	49
2.2. Анализ и оценка состояния системы управления конфликтами в системе социально-трудовых отношений ООО «Мираторг-Белгород».....	54
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ЭФФЕКТИВНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В СИСТЕМЕ СОЦИАЛЬНО- ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	73
3.1 Основные методические подходы и мероприятия по совершенствованию системы управления конфликтами в ООО «Мираторг-Белгород».....	73
3.2 Программа по совершенствованию управления конфликтами в ООО «Мираторг-Белгород» и результаты ее апробации.....	80
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	90
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	96
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	104

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Конфликты в организациях нередко оказывают определяющее влияние на качество их деятельности. Разбалансировка взаимосвязей групповой деятельности по причине деструктивного конфликта в коллективе неизбежно ведет к потере эффективности качества деятельности, возрастанию личной неудовлетворенности членов коллектива, текучести кадров и другим негативным последствиям.

Управленческое воздействие на конфликты нередко запаздывает и оказывается малоэффективным, а порой и вообще неэффективным из-за того, что не учитываются стадии развития конфликта, неправильно определяется охваченное им социальное пространство, отсутствует системный подход к его разрешению.

Кроме того, многие организации при проработке способов и средств целенаправленного управления конфликтами предпочитают по-прежнему отдавать немедленному жесткому воздействию, а не постепенно достигаемому компромиссу и продуктивному сотрудничеству. Подобное неподготовленное или некомпетентное вмешательство руководства способствует провоцированию и дальнейшему обострению конфликта, нередко приводя к значительному урону для организации.

Чтобы этого избежать, каждый человек, и особенно руководитель, должны обладать необходимыми знаниями о конфликте как явлении, постоянно сопровождающем жизнь человека и оказывающим отрицательное влияние на развитие его профессиональной деятельности, состояние психического здоровья и жизни в целом.

Руководитель должен уметь управлять конфликтами в организации: предотвращать возникновение противоречий в коллективе, выводить людей из состояния вражды, разрешать споры. Каждому типу конфликтов

соответствуют свои, специфические противоречия и методы их разрешения.

Для современных организаций характерно большое многообразие конфликтов, порождаемых разными причинами, в них оказываются вовлеченными как отдельные индивиды, так и группы, движимые различными интересами и потребностями, что формирует обширное конфликтное пространство. Более того, конфликты имеют разный вектор развития: одни имеют скрытый, другие – явный характер, одни конфликты сменяются другими. И это естественным образом актуализирует проблему изучения конфликтов и причин их возникновения, урегулирования и управления.

Степень научной разработанности проблемы исследования.

Исследованием конфликтов, их динамикой, диагностикой и управлением занимались зарубежные ученые: Р. Дарендорф, Л. Козер, В. Зигерт, Л. Ланг, Р. Блейк, Д. Моутон, М. Дойч, Г. Дж. Скотт и др.

Продолжателями разработки в этой области являются многие современные российские авторы такие, как Ф.М. Бородкин, Н.М. Коряк, Э.А. Уткин, А.Г. Здравомыслов, В.Н. Кудрявцев, А.С. Кармин, В.Р. Веснин, В.П. Пугачев, Т.Ю. Базаров, И.Е. Ворожейкин, А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров, О.Н. Громова и другие.

Исследование проблематики конфликтов имеет длительную историю. Еще античные мыслители Эпикур, Аристотель, Платон изучали взаимоотношения людей, их поведение в процессе их взаимодействия, природу возникновения конфликтов на основе рационального осмысления природы общественного устройства.

В XIX – XX вв. проблематика конфликтов исследовалась в работах К. Маркса, Э. Дюркгейма, М. Вебера, Г. Зиммеля, П. Сорокина, Л. Крисберга, Л. Козера, Т. Парсонса, Р. Дарендорфа, К. Боулдинга, С. Райта, Н. Смелзера, А. Гидденса, Дж. Рекса, А. Раппопорта, М. Дейча, К. Дэвиса, Р. Фишера, У. Юри и др.

В последнее десятилетие проблематика исследований в области

управленческого консультирования, конфликтологии и социальной коммуникации существенным образом расширилась – от разработки социально-методологических и общетеоретических проблем до выработки технологий разрешения конкретных конфликтных ситуаций в организациях.

В этой связи необходимо отметить работы Е.В. Александровой, А.Я. Анцупова А.Я., Ф.М. Бородкина, Г.В. Грызуновой, Н.С. Данакина, А.В. Дмитриева, Т.М. Дридзе, В.С. Дудченко, А.И. Зайцева, А.Г. Здравомыслова, В.И. Кабалиной, А.И. Кравченко, Ю.Д. Красовского, В.Н. Кудрявцева, М.М. Лебедевой, А.И. Пригожина, В.О. Рукавишников, Е.И. Степанова, С.Ф. Фролова, Л.Н. Цой, А.Н. Чумикова, В.Н. Шаленко, В.В. Щербины, С.А. Эфирова и других. На научных конференциях, «круглых столах» наметились новые подходы к проблеме, анализируются частные аспекты теории и практики конфликтных взаимоотношений.

Однако, феномен социально-трудового конфликта в современной практике управления недостаточно полно проанализирован: до сих пор не получили соответствующей тщательной разработки проблемы генезиса и стадий развития конфликта, его конкретного проявления и протекания в организациях различного типа, равно как не представлены в полном объеме и конкретные методики регулирования подобных конфликтов. Именно это обстоятельство и обусловило выбор темы, формулировку цели и задач диссертационного исследования и определило **проблему** магистерской диссертации.

Целью исследования является разработка новых методических подходов на основе вторичного анализа теоретико-методологических подходов к управлению организационными конфликтами в системе социально-трудовых отношений на предприятии.

Объектом исследования является персонал предприятия.

Предмет исследования – специфика организационных конфликтов в системе социально-трудовых отношений на предприятии.

Поставленная цель предполагает решение следующих **задач**:

1. исследовать теоретико-методологические подходы к рассмотрению сущности и специфики организационных конфликтов, а также различные методы их профилактики и разрешения;

2. провести эмпирическое исследование системы управления конфликтами в ООО «Мираторг-Белгород»;

3. разработать программу по совершенствованию управления конфликтами и провести апробацию разработанных в программе рекомендаций с последующей оценкой их эффективности.

4. **Теоретико-методологическая основа исследования.**

Методологическую основу исследования составили общенаучные методы познания, в первую очередь принцип конкретности, принцип объективности, принцип развития, принцип системного подхода к объекту исследования.

Эмпирическую базу исследования составили проведенные автором исследования особенностей управления конфликтами в ООО «Мираторг-Белгород»; исследование тенденций развития применения современных инструментариев управления конфликтами на предприятии.

Методы исследования: общенаучные методы познания; специальные методы эмпирического исследования; интерпретации результатов; включенного наблюдения, статистического анализа, неформализованные интервью.

В инструментарий исследования включены:

- методика «Оценка психологической атмосферы в коллективе» А. Фидлера;
- тест «Уровень организационной культуры»;
- опросник «Q12: экспресс-метод оценки вовлеченности персонала», составленный компанией Gallup;
- опросник «Стиль поведения в конфликте» К. Томаса в адаптации Н.В. Гришиной;
- методика «Диагностика стилей руководства» А.Л. Журавлева.

Гипотеза исследования. Конфликт в организации представляет собой сложное явление. Будучи в своей сущности одним из способов взаимодействия индивидов и групп, конфликт формирует социальное пространство для социального притяжения и отталкивания, способствует акцентуации существующих проблем, совершенствованию внутриорганизационных отношений и механизмов управления.

Все конфликтные ситуации, возникающие в организациях, обусловлены не только несовпадением противоречивых и специфических интересов служащих с интересами управленческого персонала, но и кризисной социально-экономической ситуацией в стране. Применение разработанных методов и технологий управления конфликтами позволяет управленческому персоналу и консультантам-конфликтологам не только эффективно разрешать возникающие конфликты и минимизировать их негативные последствия, но и переводить их деструктивные последствия в конструктивную плоскость с целью обеспечить нормальное функционирование организации.

Принятые подходы к управлению организационными конфликтами в современных организациях не оказывают должного воздействия на причины данных конфликтов, предъявляя тем самым новые требования к развитию современного методического инструментария, способного более эффективно решать данную проблему.

Результаты, обладающие новизной и выносимые на защиту, состоят в следующем:

1. на основе анализа теоретических концепций зарубежных и отечественных авторов рассмотрены подходы к изучению конфликтов. Сформулированы и обоснованы методы управления конфликтами;
2. обоснована и апробирована методика исследования состояния системы управления конфликтами в организации;
3. разработан комплекс рекомендаций, которые своим целенаправленным воздействием позволяют менеджерам эффективно

предупреждать конфликты внутри организации и способствовать их конструктивному разрешению.

Практическая значимость исследования заключается в том, что использование полученных результатов и выработанных рекомендаций по применению организационно-методических приемов предупреждения и профилактики организационных конфликтов позволит сориентировать руководителей различного уровня на применение новых демократических принципов и методов управления конфликтами, адекватных сложившейся в настоящее время ситуации в обществе и экономике, и, следовательно, в целом повысить эффективность управленческой деятельности и уровень культуры менеджмента на предприятиях.

Апробация и внедрение результатов исследования. Апробация практических рекомендаций была проведена в ООО «Мираторг-Белгород». Эффективность их применения определялась с помощью опросов и повторного тестирования персонала, анализа документов, что показало положительные результаты. Теоретические положения, выводы и рекомендации, изложенные в диссертации, докладывались и обсуждались на международной научно-практической конференции «Информация как двигатель научного прогресса» (г. Саратов, 2018) (статьи «Конфликты в организации: виды, причины и пути разрешения», «Методы урегулирования конфликтов»).

Структура диссертации состоит из введения, основной части, которая представлена тремя главами, заключения, списка литературы и приложений

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ КОНФЛИКТАМИ

1.1 Сущность управления организационными конфликтами

Конфликт – это противоречие между двумя или более людьми, которые пытаются разрешить непонимание с той или иной степенью эмоциональности [12, с. 89]. К сожалению, от конфликтной ситуации на работе никто не застрахован.

Источниками любых конфликтов в сфере управления являются противоречия, которые переходят в конфронтацию, как только для этого сформируются определенные условия и возможности.

В соответствии с характером последствий выделяют деструктивные и конструктивные конфликты. Деструктивные не дают организации ничего, кроме негатива и неприязненных отношений. Зачастую они возникают на почве предвзятости, склочного характера, стремления к извлечению выгоды. Конструктивные конфликты являются полной противоположностью – способствуют разрешению явных и скрытых проблем команды, укреплению дружеских отношений, снятию напряженности в коллективе [55, с. 34].

Основные причины конфликтных ситуаций – это неумение общаться, различия в квалификации, целях, ценностях, воспитании и манере поведения. Источником возникновения конфликта может быть и руководитель, если он проявляет тщеславие, грубость в отношении к подчиненным, нарушает служебную этику. Обострение отношений в коллективе могут также вызвать нарушения трудового законодательства, несправедливая оценка результатов работы сотрудников.

В основе возникновения конфликтов могут лежать объективные и субъективные факторы. Объективные причины: конфликты в системе «руководитель – подчиненный», где они близки по служебному положению; неопределенность в функциональных обязанностях работника;

неопределенность в иерархическом положении работника; сложность адаптации персонала к рабочим местам; неудовлетворенность условиями труда (некомфортное рабочее место, отсутствие мотивации, неудобный график и тому подобное) [17, с. 95].

Субъективные причины: управленческие – это необоснованные, неоптимальные решения, излишний контроль со стороны руководства и так далее; личностные – несовместимость характеров и типов поведения людей, работающих в одном коллективе; разные взгляды на те или иные возникающие ситуации; низкая культура общения, грубость и другое. Часто конфликт проявляется в форме спора, выяснения взаимоотношений. Причем иногда может доходить до открытой агрессии: повышение голоса, словесные оскорбления (кстати, один из самых распространенных видов), злость, раздражение, открытое сопротивление, вплоть, до применения физической силы [56, с. 19].

Рассмотрим четыре основных типа конфликтов.

1. Внутрличностный конфликт – состояние неудовлетворенности сотрудника, связанное с противоречащими друг другу интересами, стремлениями, потребностями, порождающими стрессы. На работе это чаще всего проявляется в неудовлетворенности уровнем зарплаты, условиями труда и другими важными факторами.

2. Межличностный конфликт. Самый распространенный тип конфликта. В компании он проявляется по-разному, чаще всего как столкновение личностей. Людям с различными чертами характера, взглядами и ценностями сложно ладить друг с другом. Часто такой конфликт возникает между руководителем и подчиненным или между сотрудниками внутри отдела (например, соперничество за повышение и подобное).

3. Конфликт между личностью и группой происходит, если человек занимает позицию, отличающуюся от позиций группы.

4. Межгрупповой конфликт может возникнуть между различными подразделениями внутри компании, когда сотрудники одного отдела

пытаются ошибки в работе переложить на сотрудников другого подразделения [32, с. 84].

Основная цель управления конфликтами состоит в том, чтобы предотвращать деструктивные конфронтации и способствовать адекватному решению конструктивных. Не менее важно, чтобы объективно существующие среди коллег противоречия не перерастали в осознанное противостояние, то есть любой спор важно не доводить до острой фазы. От эффективности управления руководителем конфликтами и стрессами зависит стабильность работы организации. На это оказывают влияние следующие факторы:

- размеры дисфункционального кризиса;
- ликвидация причин противоречий;
- вероятность столкновений сторон [52, с. 89].

Суть конфронтации заключается в том, что каждая из сторон стремится к тому, чтобы возоблудала ее цель или точка зрения. При этом она всячески препятствует второй стороне делать то же самое. Такая ситуация почти всегда порождает угрозы, агрессию, враждебность и другие негативные эмоциональные проявления. Поэтому руководителю важно вовремя увидеть возникшие в группе противоречия и незамедлительно принять меры к их разрешению.

Любая система управления конфликтом в организации включает следующие виды деятельности:

- профилактика возникновения противоречий и предотвращение конфронтации;
- анализ и регулирование противостояний с помощью корректировки поведения сотрудников;
- прогнозирование развития конфликтов и оценка их направленности;
- разрешение конфликтной ситуации [43, с. 94].

Противостояния в коллективе могут носить рациональный и эмоциональный характер. В зависимости от этого управление конфликтами может проводиться на основании:

- непосредственного воздействия на условия и причины конфронтации;
- корректировки установок и ценностных ориентиров конфликтующих сотрудников [65, с. 83].

Данные виды управления процессами конфликта реализуются разными методами: организационными, социокультурными и социально-психологическими.

Управление конфликтными ситуациями в коллективе можно проводить также структурными и межличностными методами.

Тренинг управления конфликтами на основе структурных методов связан с использованием трансформации организационной структуры предприятия для разрешения получивших развитие проблемных ситуаций [45, с. 78].

Цель таких методов – в снижении интенсивности спора и недопущении эскалации спора. Руководителю важно учитывать, что позитивные функции управления конфликтом в организации не реализуются, если: ситуация не регулируется совместными усилиями; противостояние подавляется одной из сторон; конфронтация загоняется внутрь общественного организма.

Способы разрешения конфликтов в организации в рамках управления конфликтами представлены несколькими группами.

Организационные способы. Характеризуются воздействием руководства на подразделения и отдельных сотрудников для ослабления конфликтных взаимодействий. Основными организационными вариантами разрешения противостояний являются следующие меры:

1. Образование внутри конфликтующих сторон подгрупп для снижения их сплоченности. Это приводит к ослаблению целеустремленности в конфликтных взаимодействиях и сокращению участия членов из разных

подгрупп в конфронтации. Часто данный способ управления конфликтами и стрессами в организации применяется для уменьшения интенсивности противостояния между администрацией и подчиненными.

2. Введение независимых третьих лиц. Создаются комиссии по разрешению спорных вопросов для связи между противоборствующими сторонами, склонению их к примирению. В зависимости от характера причин, остроты или длительности конфронтации такой процесс управления конфликтами в организации может использоваться для следующих целей:

- затягивания времени и прохождения критической точки противостояния;
- поиска компромисса на основе переговоров со всеми участниками спора.

3. Замена лидеров отдельных команд, подразделений. При этом у рядовых членов команды появляется желание выйти из конфликтной ситуации или найти нового лидера для отстаивания интересов группы.

4. Ротация кадров из одной структурной единицы в другую. Замена наиболее активных членов конфликтующих групп является весьма действующим способом. Зачастую достаточно разделить участников конфликтующих сторон, чтобы снизить интенсивность или вообще погасить противостояние [72, с. 56].

Социологические и культурные способы управления конфликтами включают следующие меры:

1. Изменение форм власти в решении ситуации. Конфликтная составляющая изменяется в результате ухода от агрессии путем изменения способа воздействия на сотрудников. Руководитель получает возможность воздействовать на причины конфликта и установки сторон, разрешая конфронтацию.

2. Изменение отношений зависимости. Перевод отношений односторонней зависимости в отношения взаимозависимости часто становится средством взаимного компромисса и гашения спора.

3. Изменение структуры неформальной социальной группы. Это может ослабить ее сплоченность и убрать конфликтную ситуацию.

4. Корректировка системы ценностей. Цель – отодвинуть на второй план ценности, подпитывающие причину противостояний. Это удастся путем демонстрации более значимых ценностей или выгод, личного воздействия со стороны руководителей.

5. Нормативное управление конфликтом. Разработка и внедрение новых норм, изменяющих конфликтную ситуацию, заставляет членов конфронтации «играть по новым правилам». Однако данный способ не предполагает воздействие на причину противостояния, что подразумевает его возобновление в дальнейшем.

6. Изменение отношения к деятельности. Можно изменить содержание функций сотрудников, направить интересы на достижение успехов в деятельности, отвлекая тем самым от конфликтных взаимодействий.

7. Изменение системы коммуникаций. В данном случае большое значение имеет управление межличностными связями на основе изменения коммуникационных ролей [56, с. 82].

Социально-психологические варианты управления конфликтами имеют следующее содержание:

- Корректировка мотивации конфликтующих сотрудников.
- Создание благоприятной эмоциональной атмосферы, что всегда снижает интенсивность конфронтации.
- Манипулятивное воздействие на поведение конфликтующих сотрудников предприятия. В такой работе должны обязательно принимать участие профессиональные психологи, способные воздействовать на подсознание участников противостояния с целью разрешения спорного вопроса [34, с. 73].

Методы управления конфликтами. Наиболее оптимальными при разрешении противостояний в коллективе многие управленцы считают

следующие способы управления конфликтом:

1. Переговоры. Возникшее положение разрешается через переговоры, в которых обязаны участвовать все стороны кризисной ситуации.

2. Медиация. Это способ разрешения конфронтации представляет собой урегулирование разногласий в команде с помощью введения в ситуацию нейтрального посредника. Независимый посредник работает над поиском решения, приемлемого для всех участников спора, а не выяснением, кто прав, кто виноват [39, с. 94].

В ряде случаев имеет смысл использовать тактические методы управления конфликтами:

1. Метод скрытых действий. Имеет смысл использовать, когда открытое противостояние может привести к утрате имиджа, имеет место отсутствие ресурсного паритета либо силовое равенство сталкивающихся между собой участников.

2. Метод «быстрого решения». Применяют при желании обеих сторон участвовать в поиске адекватных вариантов соглашений, когда нет явного обострения конфронтации и не нужно тщательно продумывать решения.

3. Уступки и приспособление. Обычно в этом случае администрация уступает в чем-то, уменьшая свои притязания ради будущей продуктивной деятельности сотрудников.

4. Компромисс. Обе стороны занимают среднюю позицию в пределах имеющихся разногласий и участка проблем. Действия участников здесь чаще всего направлены на выработку промежуточного решения, при котором особо никто не выигрывает, но и не теряет [34, с. 82].

Активно противостоять конфликтным ситуациям руководителю позволяют персональные методы:

1. Использование власти, санкций (позитивных и негативных) непосредственно в отношении участников противостояния.

2. Изменение конфликтной мотивации работников

административными методами:

- перевести одного из конфликтующих сотрудников в другое подразделение;
- изменить характер выполняемой работы сотруднику;
- направить специалиста, «переросшего» свою должность, на курсы повышения квалификации [39, с. 83].

В результате применения любого из указанных методов вырабатывается решение, последствия которых руководителю необходимо предусмотреть.

Конечно же, для компании лучше заниматься профилактикой конфликтов, нежели потом заниматься их разрешением. Основными способами профилактики конфликтов являются:

1. Развитая корпоративная культура в компании: обязательно необходимо разработать, внедрить и поддерживать «Положение о корпоративной политике» или «Этический кодекс компании». В этих документах, с которыми сотрудники знакомятся при приеме на работу, четко пропишите правила и принципы взаимоотношений между сотрудниками внутри компании, корпоративные нормы и правила поведения.

2. Эффективная работа HR-департамента и руководителей подразделений, направленная на поддержание хорошего психологического климата: грамотная система адаптации, в рамках которой новый сотрудник проникается целями и принципами компании; реализуются проекты по развитию персонала; сотрудники свободно обсуждают с руководителями рабочие проблемы; в компании развита культура доверия и взаимоуважения и подобное.

3. Создание благоприятных условий для жизнедеятельности работников в компании: уровень и качество правового сопровождения деятельности компании; оптимальный режим труда и отдыха, удобная планировка рабочих помещений, техническое оснащение рабочих мест, проветриваемые и хорошо освещенные помещения, наличие комнаты для

отдыха и другое.

4. Психологический отбор специалистов: необходимо проводить оценку кандидатов при подборе персонала на предмет их не конфликтности, лояльности и соответствия корпоративным ценностям.

5. Оптимизация организационно-управленческих условий функционирования компании: наличие организационной структуры, когда каждый сотрудник четко понимает свое место в компании; очень важно наличие должностных инструкций, корпоративных регламентов и стандартов, грамотно структурирующих деятельность компании; удовлетворенность сотрудников своими обязанностями, системой поощрения и наказания; принятие оптимальных управленческих решений и грамотная оценка результатов деятельности работников [34, с. 85].

Если все перечисленные факторы высоко оцениваются сотрудниками, то в коллективе складывается благоприятная и доброжелательная атмосфера для продуктивной работы.

Если все же конфликт возник, руководители подразделений совместно с HR-департаментом должны не уклоняться от конфликта, а продуктивно его разрешать. Лучше урегулировать конфликт, соблюдая следующие этапы:

- Будьте беспристрастным и выслушайте обе стороны. Взяв на себя роль посредника в урегулировании конфликта, руководитель не должен принимать чью-то сторону.

- Выясните факты. Чтобы добраться до сути, задайте вопросы типа: «Почему вы так считаете?» или «Что заставляет вас так думать?» Таким образом, вы можете узнать больше о конкретных действиях и поведении, которые могли привести к конфликту.

- Спросите ваших сотрудников, что они сами хотели бы сделать, чтобы разрешить конфликт. Постарайтесь помочь сотрудникам самим поучаствовать в принятии решения в споре. Постарайтесь донести до обеих сторон, что все вы работаете в одной компании, а, значит, у вас общие цели [72, с. 38].

Следует заметить, что технология управления конфликтами должна подразумевать сознательную деятельность руководства в отношении самого процесса противостояний. Такая деятельность должна проходить на всех этапах его образования, эскалации и разрешения.

Эффективность управления персоналом будет высокой, если управление конфликтами будет осуществляться на ранних стадиях зарождения противоречий [56, с. 83].

Таким образом, исходя из вышесказанного, отметим, что конфликт – это противоречие между двумя или более людьми, которые пытаются разрешить непонимание с той или иной степенью эмоциональности. Для компании нужно заниматься профилактикой конфликтов. Практикой руководителей доказано, что эффективность управления персоналом будет высокой, если управление конфликтами будет осуществляться на ранних стадиях зарождения противоречий.

1.2 Проблемы управления организационными конфликтами в современных социально-экономических условиях

Конфликт – это неотъемлемая часть человеческого существования. Всю историю человечества можно рассмотреть как бесконечную повесть конфликтов и борьбы [62, с. 20].

И поэтому у большинства конфликт ассоциируется с чем-то негативным и разрушительным, таким как: проявление агрессии, угрозами, откровенной враждебностью и тяжелыми эмоциональными переживаниями. Вследствие чего конфликт очень часто воспринимается как нежелательное явление, как что-то, чего следует избегать любой ценой. Страх перед конфликтом порой мешает рационально мыслить, придает маленьким вещам слишком большие тени.

Но к восприятию конфликта есть разные подходы. Например, Ф. Аквинский, Ф. Тейлор, Т. Гоббс, считали конфликт явлением только

негативным. Этот подход можно выразить в поговорке «Худой мир лучше доброй ссоры», означающей, что конфликт – это агрессия, на которую обычно отвечают агрессией, а значит, порочный круг замыкается, не помогая решить существующие проблемы [72, с. 49].

Этому подходу чаще соответствует такое определение конфликта: «Конфликт – это столкновение, противоречие, борьба, противодействие (личностей, сил, интересов, позиций, взглядов) в силу противоположности, несовместимости, противостояния» [55, с. 83].

Сторонники второго подхода такие, как Д. Майерс, Р. Дарендорф, Л. Козер, Э. Дюркгейм, А. Здравомыслов и др., считают конфликт чем-то естественным для людей, которые взаимодействуют между собой, для организации, которая может использовать конфликт, как инструмент для развития, для существования любого общества. Деструктивные последствия конфликта не отрицаются, но, в общем и целом, считается, что в перспективе это будет иметь менее разрушительные последствия, чем попытки заблокировать конфликты [32, с. 83].

В этом случае определение конфликта уже можно выразить по-другому.

Конфликт – это система отношений, процесс развития взаимодействия, заданные различиями субъектов, участвующих в нем (по интересам, ценностям, деятельности) [11, с. 23].

Общая тенденция в последние годы такова, что все больше ученых склоняется ко второму подходу, при некотором сохранении ориентации на психологическую манипуляцию, психологическое смягчение деструктивных проявлений конфликта. Базовым в данном выборе становится то, что первый подход строится на субъект-объектном общении, в то время как второй – на субъект-субъектном. То есть, отношения в конфликте уже не воспринимаются, как отношения человека и объекта, на который он влияет, а воспринимаются как отношения двух полноценных индивидуумов.

Как отмечает Т.Ю. Базаров, ко второму же подходу склоняются и

практикующие технологи и организационные консультанты, опирающиеся именно на такую конфликтологию в моделировании идущих в организации процессов и обеспечении будущего успеха самой фирмы и ее менеджеров [11, с. 84].

Организационный конфликт – любая разновидность конфликта, проявляющегося в организации как относительно самостоятельной целостной системе.

По мнению В.П. Пугачева, данный вид конфликтов – одно из типичных проявлений конфликта вообще, конфликта как феномена, существующего на различных уровнях общественной жизни и наиболее распространенная форма организационного взаимодействия [69, с. 73].

Функции конфликта могут быть как позитивные (конструктивные), так и негативные (деструктивные) (таблица 1.1) [86, с. 109].

Таблица 1.1

Конструктивные и деструктивные функции конфликта

Конструктивные функции конфликта	Деструктивные функции конфликта
функция разрядки напряженности между антагонистами	неудовлетворенность, плохое состояние духа, рост текучести кадров, снижение производительности труда
коммуникативно-информационная и связующая функции, в ходе осуществления которых, люди могут проверить друг друга и сблизиться	уменьшение степени сотрудничества в будущем, нарушение системы коммуникаций
функция стимулятора и движущей силы социальных изменений	абсолютная преданность своей группе и непродуктивная конкуренция с другими группами организации
функция содействия формированию социально необходимого равновесия	представление о другой стороне как о враге, о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны как об отрицательных
гарантии развития общества путем вскрытия противоположных интересов, возможностей их научного анализа и определения необходимых изменений	увеличение враждебности между конфликтующими сторонами по мере уменьшения общения, рост взаимной неприязни и ненависти
функция содействия формированию социально необходимого равновесия	возможность подготовки к новому витку конфликта
оказания содействия в переоценке прежних ценностей и норм	закрепление в социальном опыте личности или группы насильственных способов решения проблем

Однако, оценивая конструктивность и деструктивность функций

конфликта, необходимо иметь ввиду, что нет четких критериев различий конструктивных и деструктивных конфликтов.

Грань между конструктивными и деструктивными функциями иногда теряет свою однозначность, когда дело доходит до оценки последствий конкретного конфликта:

- подавляющее большинство конфликтов имеет одновременно и конструктивные, и деструктивные функции;
- степень конструктивности и деструктивности конкретного конфликта может меняться на различных стадиях его развития;
- следует учитывать, для кого из участников конфликта он конструктивен, а для кого – деструктивен [62, с. 13].

Выбор менеджером одного из подходов определяет и выбор им форм работы и рекомендаций своей команде, структурным подразделениям по действиям в конфликтных ситуациях. С него и должно начинаться сегодня управление, ориентированное на долговременный успех и перспективу.

Для наиболее эффективного управления конфликтами, необходимо знать их классификацию. Знание классификации позволит различать виды конфликтов и выбрать подходящие методы и модели поведения для каждого отдельного случая.

Классификация конфликтов зависит от тех критериев, которые берутся за ее основу. Наиболее распространенные классификации конфликтов основаны на критериях, указанных на рисунке 1.1.

Критерии классификации

Стороны конфликта	Направленность конфликта
Характер потребностей, ущемление которых вызвало конфликт	Временные параметры конфликта Результативность конфликтов

Рис. 1.1 Критерии конфликтов

Помимо этих критериев существует еще множество других, и список их постоянно пополняется.

Ниже, в таблице 1.2, приведем один из вариантов классификации конфликтов, основанный на работах С.М. Емельянова [26], А. Здравомыслова [27] и Д.А. Шевчука [88].

Таблица 1.2

Классификация конфликтов

Основание классификации	Виды конфликтов
В зависимости от субъектов конфликта	Внутриличностные Межличностные Между личностью и группой Между группой и группой Межгосударственные Международные
Сферы проявления конфликта	Политические Экономические Социальные Правовые Социокультурные
По проявлению	Скрытые Частично скрытые Открытые
По аспекту потребностей, блокирование которых послужило предпосылкой конфликта	Материальные Статусно-ролевые Духовные
По временным параметрам	Кратковременные Быстротечные Длительные
По критерию результативности	Конструктивные Деструктивные

Кроме данных критериев классификации для организационных конфликтов, существует еще несколько, которые будут представлены в таблице 1.3.

Таблица 1.3

Классификация организационных конфликтов

Основание классификации	Виды конфликтов
С точки зрения содержания конфликтной ситуации	Адаптационный конфликт Конфликт взаимоотношений «руководитель-подчиненный» Конфликты, связанные с ошибками Конфликт-противостояние

По признаку организационно-управленческому	Конфликт контроля Конфликт планирования Конфликт мотивации Конфликт организации
По степени охвата	Внутриорганизационные Внеорганизационные
По причинам проявления	Организационно-правовые Административные Инновационные Позиционные Справедливости

Практически все отношения имеют конфликтную природу.

Отдельные ученые разделяют всех руководителей на три типа: Демагог, Менеджер и Посредник. По их мнению, первые два типа являются ошибочными, и только лидер-Посредник сможет успешно разрешать возникающие конфликты и использовать их в своих целях. Кто такой лидер-Демагог. По сути, это тот же диктатор: для удержания власти он играет на страхе людей, управляет ими с помощью угроз и устрашения. Как правило, такие лидеры стараются обвинить во всех своих неудачах одного сотрудника или отдел, при этом боясь потерять свою власть в результате конфликта [53, с. 93].

Кто такой лидер-Менеджер. Лидер данного типа замкнут в пределах своей компетенции – как правило, такие люди теряются при первой же нестандартной ситуации. Менеджер стремится избегать или не замечать конфликты, его идеал – полностью бесконфликтная компания, которых просто не существует.

Кто такой лидер-Посредник. Такой лидер способен любой конфликт превратить из разделяющей силы в объединяющую. По мнению автора, Посредник может найти выход из самых сложных и запутанных ситуаций, причем для этого, как правило, нужно всего лишь умело использовать ряд инструментов [39, с. 84].

Инструменты успешного лидера. Конфликты являются естественными для любой компании. По мнению Герзона, их отсутствие должно

настораживать. Представим восемь инструментов, которые помогут лидеру-Посреднику справиться с любым конфликтом [72, с. 38].

Инструмент 1. Целостное видение.

Успешный лидер должен принять и учесть все стороны конфликта. Наблюдение – важная часть процесса. Посредник должен сделать все возможное перед тем, как предпринимать какие-то шаги.

Инструмент 2. Системное мышление. После принятия ситуации, необходимо начать мыслить системно. Лидер должен понять, из каких элементов состоит конфликт, и какая между ними связь.

Инструмент 3. Присутствие. Ученые считают, что управлять конфликтом можно только при полном в него погружении. То есть лидер должен стать непосредственным участником конфликтной ситуации, а не просто наблюдать за ней со стороны.

Инструмент 4. Исследование. Лидер-Посредник задает вопросы даже тогда, когда это рискованно. В ходе исследования конфликта недостаточно собственных знаний, важно анализировать ситуацию с учетом мнения других участников.

Инструмент 5. Сознательное общение. Грамотный лидер должен донести до участников конфликта, что они всегда могут выбрать стиль общения. Дебаты, диалог, дискуссия, обсуждение, совещание – все эти способы обсуждения имеют право на существование. Более того, сознательный выбор способа общения делает его более результативным. Руководители неуклюже общаются с клиентами и подчиненными. Организуйте управленческие поединки, научите убеждать.

Инструмент 6. Диалог. Диалог в конфликтной ситуации помогает лидеру создать атмосферу доверия. Диалог помогает лидеру объединить оппонентов в дальнейшем, что может привести к нужным и важным переменам.

Инструмент 7. Построение мостов. Этот инструмент необходим для разрешения конфликта: его стороны должны изменить свое отношение друг к

другу, выстроив над тем, что их разделяет, некие мосты. Это поможет лидеру изменить отношения между оппонентами.

Инструмент 8. Инновация. Лидер должен добиться появления в конфликте чего-то нового – изобретения или метода работы. Для успешных перемен важно, чтобы результат конфликта был принят всеми или большинством его участников.

Грамотный лидер всегда помнит, что он несет ответственность за разрешение конфликта. Даже в том случае, когда конфликт разгорается внезапно, на него можно и нужно эффективно отреагировать [7, с. 45].

В своей книге Герзон описывает несколько основных принципов, которые можно использовать в ситуации, когда времени мало, а решения принимать необходимо. Время может стать союзником. Как правило, в любой, даже самой экстренной ситуации, у нас больше времени, чем мы думаем. Эксперт советует отступить на шаг в сторону, подумать над ситуацией, а уже после этого начинать действовать. Также важно помнить, что гнев и страх мешают думать объективно. Противника нужно оценить. Не стоит бессмысленно бросаться словами – это не приведет ни к какому результату. Герзон советует внимательно изучить своего оппонента: как он отреагирует на изменение интонации, на какой дистанции вам лучше держаться. Успешный лидер избегает оскорблений и обвинений, он всегда способен найти им лучшую замену. Реагировать нужно не на все. Многим людям сложно держать себя в руках во время конфликта, поэтому они способны сказать много лишнего [32, с. 68]. Грамотный подход к конфликту заключается в том, чтобы слушать все, но реагировать лишь на некоторые, действительно важные реплики. Третья сторона может внести ясность. В ходе конфликта лидер-Посредник может обратиться к посреднику – это позволит вернуть ситуацию в контролируемое русло. Также важно понять, что в любом споре вы можете ошибаться, и это нужно уметь признавать [32, с. 56].

Конфликт – не одномоментный акт, а всегда процесс, происходящий в

определенных границах. Его можно рассматривать, как некий живой организм, который имеет свой естественный жизненный цикл [43, с. 75].

Выделяют возможные стадии конфликта:

1. Предконфликтная стадия (латентный этап);
2. Стадия открытого конфликта;
3. Стадия завершения конфликта;
4. Послеконфликтная стадия [78, с. 38].

Латентный этап или предконфликтная стадия может быть благополучной, и тогда конфликт начинается внезапно, под воздействием какого-то внешнего, вторгнувшегося в эту ситуацию фактора, но чаще всего на этой стадии уже существуют какие-то предпосылки для конфликта. Возникает противоречие между субъектами или проблемная ситуация, которая после осознания сторонами вызывает определенные действия. Эти действия направлены на бесконфликтное разрешение проблемной ситуации. Участники аргументируют свои цели, определяют свое положение по отношению к другому участнику в возникшей ситуации.

Бывает, что возникшая на предконфликтной стадии сильная напряженность в отношениях, остается подспудной и не выливается в открытые конфликтные столкновения. Подобное положение может сохраняться довольно долго. Его называют потенциальным, или латентным конфликтом.

Если проблемная ситуация не разрешается и не переходит в скрытый конфликт, то предконфликтная стадия завершается возникновением объективной предконфликтной ситуации.

Чтобы произошло превращение ситуации в конфликт, требуется повод, нужны какие-то действия, приводящие стороны, вовлеченные в конфликтную ситуацию, в движение. Такие действия означают столкновение, инцидент – вторую фазу предконфликтной стадии. Только вместе конфликтная ситуация и инцидент образуют конфликт.

Стадия открытого конфликта – это непосредственные действия

противоборствующих участников, составляющих конфликтное взаимодействие [63, с. 84].

Конфликт, начавшийся с инцидента, может вместе с ним и закончиться. В одних случаях так происходит потому, что конфликтующие стороны расстаются и больше не встречаются. В других случаях конфликт исчерпывается инцидентом, так как конфликтующим сторонам удается в ходе инцидента разрешить свои разногласия. Но если такого не случается, то после инцидента наступает следующая стадия.

Каждое новое действие, направленное на оппонента, увеличивает эмоциональную составляющую взаимодействия, затрудняет рациональное восприятие действий и позиции другого участника. Это приводит к усилению столкновения и делает взаимодействие более агрессивным – все это и приводит к эскалации конфликта [32, с. 84].

Эскалация также может развиваться очень быстро и остро, до крайне резких проявлений враждебности; и разгораться медленно, а то и долго держаться примерно на одном уровне. В последнем случае имеет место хронический конфликт, который надолго задерживается на этой стадии – годами, а в общественных отношениях десятилетиями или столетиями, и, возможно, так и не выходит за ее пределы. Иногда при этом он постепенно переходит на спад и иссякает сам собой [45, с. 84].

Кульминация – это верхняя точка эскалации. Она обычно выражается в каком-то отдельном конфликтном акте или нескольких следующих подряд эпизодах конфликтной борьбы. При кульминации конфликт достигает такого накала, что обеим или, по крайней мере, одной из сторон становится ясно, что продолжать его больше не следует. Кульминация непосредственно подводит стороны к осознанию необходимости прервать как дальнейшее обострение отношений, так и усиление враждебных действий и искать выход из конфликта на каких-то иных путях.

В затяжном конфликте момент кульминации долго не наступает. В одних случаях конфликт при этом постепенно угасает. Но в других случаях

оттяжка кульминации обходится очень дорого: в процессе затянувшейся эскалации напряжение накапливается, негативные эмоции, не находят разрядки в кульминации; и когда, наконец, момент кульминации приходит, выброс всей этой энергии способен может привести к катастрофическим последствиям. Такого рода кульминация – это еще один вариант острого конфликта [38, с. 94].

На стадии завершения конфликта степень противоборства ослабевает, взаимодействие становится не столь интенсивным и негативно окрашенным. Участники конфликта видят, что все их действия не приводят к поставленным целям и не разрешают противоречия, поэтому ищут другие способы урегулирования конфликтной ситуации. После чего конфликт разрешается. Форм разрешения конфликтов может быть достаточно много, но основными считают: затухание, разрешение, устранение проблемы, видоизменение конфликта в другой конфликт.

Послеконфликтная стадия необходима, чтобы восстановить разрушенные конфликтом межличностные отношения между участниками [44, с. 78].

Если конфликт разрешен способом, не полностью удовлетворяющим какую-либо или все стороны, могут оставаться условия, которые мешают построить прежние отношения. В этом случае на послеконфликтной стадии происходит либо частичная нормализация отношений, либо же конфликт может разгореться снова, мутируя и приобретая патогенные формы [74, с. 83].

Полная нормализация отношений наступает при осознании сторонами важности дальнейшего конструктивного взаимодействия.

Для разрешения конфликта в первую очередь требуется осознать и проанализировать конфликтную ситуацию. Для этого необходимо определить причину и цели конфликта, при этом уделяя внимание расхождению истинных и заявленных целей, и оценить потенциальную угрозу, то к чему может привести конфликт [9, с. 48].

При определении причины конфликта нужно как можно точнее уяснить, что в действиях оппонента является неприемлемым и что неприемлемо для него самого. Третьему лицу (это может быть руководитель, коллега и т. д.), вовлеченному в разрешение конфликта, это тоже необходимо знать. Это позволит избежать ошибок и неверных поступков, которые могут привести к ухудшению конфликтного состояния, а также выбрать подходящий ситуации стиль и метод разрешения конфликта.

Следует понимать, что причина конфликта не всегда лежит на поверхности. Конфликт может произойти из-за затаенной обиды, застарелой неприязни, может быть и способом для одной из сторон, нанести другой определенный вред, а может, просто являться последней каплей в чьей-то чаше терпения [56, с. 73].

После того, как анализ проведен, следует выбрать стратегию разрешения конфликта (стиль поведения).

Способы или тактики улаживания конфликтов столь же многообразны, как и сами конфликтные ситуации. Однако все они могут быть сведены к следующим пяти основным: тактика ухода (избегания), тактика силового подавления, тактика сотрудничества, тактика компромисса, тактика приспособления.

Через эти тактики реализуются два подхода к разрешению конфликта: «выигрыш – проигрыш» и «выигрыш – выигрыш» [43, с. 37].

Участники конфликта обычно считают его завершение удачным или неудачным для себя в зависимости от того, насколько удалось им добиться целей, ради которых они вступили в конфликт. Логика борьбы заставляет их оценивать удачный результат разрешения конфликта как свою победу, выигрыш, а неудачный – как свое поражение, проигрыш. При этом возникает впечатление, что если один из них выиграл, то другой проиграл, и наоборот.

Когда ситуация конфликта объективно такова, что выигрыш одного неизбежно наносит ущерб другому, «выигрыш – проигрыш» получается сам собою. Однако далеко не всегда это так. Встречаются ситуации, когда

конфликтующие стороны просто неправильно оценивают ситуацию, имеют недостаточно данных или же просто не настроены на конструктивное разрешение, потому что хотят насладиться проигрышем «соперника» [73, с. 8].

Идеалы непримиримости, готовности идти до конца, стандарты борьбы привели к откровенному доминированию силовых методов воздействия на партнера в конфликте.

Если культурные стереотипы пропагандируют применение силы, то человек, стремясь соответствовать распространенным культурным образцам, будет использовать силовые методы. Использование такого паттерна поведения типично для российской действительности, как и для многих стран на постсоветском пространстве.

Принуждение настолько давно вошло в нашу жизнь, что стало чем-то обыденным. Принуждают все, принуждают во всем, принуждают везде – на производстве, в быту, в семье, в школе, в институте, в армии, в спорте и т.д.

Между тем в какой бы сфере деятельности и в какой бы форме принуждение ни осуществлялось, за ним всегда стоит одно и то же – его суть: наказание или угроза наказания. Угроза ухудшения удовлетворения потребностей. Угроза материальному благосостоянию, моральному самочувствию, угроза чести и достоинству, угроза здоровью и, в конце концов, угроза жизни [42, с. 83].

История знает печальные примеры, когда принуждение принимало буквально вселенские масштабы. Именно тогда оно закладывало в больших массах людей страх, делающий этот метод мотивации универсальным и почти безотказным.

Безусловно, это связано со всей российской историей от ее самого начала. Все страны и народы начинали с принуждения, но по мере своего развития они переходили на более эффективные, мягкие экономические средства мотивации.

В России же этот естественный процесс прогресса трудовой мотивации

был приостановлен социализмом и остановкой естественного процесса возрастания жизненного уровня граждан страны. При этом накопление богатства стало осуществляться лишь в руках государства. У граждан не осталось собственности, а значит, и прав, и внутренней ответственности [68, с. 11].

Оценивая принуждение как средство управления людьми, надо отметить, что оно обладает немалыми управленческими достоинствами. Принуждение максимально экономично – для его осуществления не надо никаких материальных ресурсов, достаточно иметь твердый характер.

Принуждение просто и универсально – не требует индивидуального подхода к подчиненным. Кроме того, любой человек хочет спокойно жить, не любит страданий, конфликтов, предпочтет удовольствия лишениям и, покуда он жив, у него найдется, что отнять.

В конце концов, принуждение максимально оперативно. Наказать можно быстро, а вот другие методы требуют уже времени и вложения внутренних ресурсов. Именно эти достоинства и объясняют, почему принудительность надолго задерживается даже там, где объективной потребности в ней уже нет [22, с. 78].

Недостатки же принуждения лежат в основном в психологической и социальной сферах жизни общества. В результате его неумеренного и длительного воздействия люди меняются в негативном направлении: развиваются их пассивность, неуверенность, подавленность, отказ от своего достоинства. Происходит примитивизация личности, отчуждение работников от труда, общества, самих себя.

Однако, очевидно, что в определенных условиях принуждение приемлемо и, более того, необходимо. Скорее всего, осуществлять эффективное управление людьми в сфере производства без четко разработанной системы наказаний невозможно [32, с. 67].

Однако наказания должны всегда присутствовать как потенциал управленческого воздействия, но использоваться в крайних случаях. Они

должны применяться справедливо, с пояснением того, за что конкретно они применены.

Переговоры – это совместное обсуждение конфликтующими сторонами с возможным привлечением посредника спорных вопросов с целью достижения согласия. Они выступают некоторым продолжением конфликта и в то же время служат средством его преодоления [47, с. 94].

В том случае, когда делается акцент на переговоры как часть конфликта, их стремятся вести с позиции силы, с целью достигнуть односторонней победы. Естественно, такой характер переговоров, обычно, приводит к временному, частичному разрешению конфликта, и переговоры служат лишь дополнением к борьбе за победу над противником. Если же переговоры понимаются преимущественно как метод урегулирования конфликта, то они приобретают форму честных, открытых дебатов, рассчитанных на взаимные уступки и взаимное удовлетворение определенной части интересов сторон.

Метод переговоров, основанных на определенных принципах, характеризуются четырьмя основными правилами.

1. Разграничение между участниками переговоров и предметом переговоров.
2. Концентрация на интересах, а не на позициях.
3. Разработка взаимовыгодных вариантов.
4. Поиск объективных критериев [45, с. 78].

Именно равенство, взаимоуважение и естественность создают наилучшую основу для сотрудничества, партнерства, когда оно необходимо.

Последний способ решения спора, то есть когда ключевую роль играет третья сторона, широко распространен, его вариации многочисленны. Переговорный процесс в специфической форме – при участии посредника, это наиболее универсальная и успешная форма урегулирования разногласий.

Третья сторона в конфликте – это индивид или группа, которые находятся вне конфликта между двумя или большим числом сторон и

пытаются помочь им в достижении согласия [62, с. 93].

Третий участник в конфликте может выступать в двух ролях: как сила, поддерживающая одну из конфликтующих сторон (в этом случае завершение конфликта достигается с помощью насилия, а также путем социального давления); как независимый от них и беспристрастный субъект.

В настоящее время вмешательство третьей стороны в разрешении конфликтов переживает период бурного развития. Оно используется в развитых странах в самых разных конфликтных ситуациях (в общественных конфликтах, в гражданских и уголовных тяжбах, в делах по расторжению брака и опеке над детьми, в законодательстве по охране окружающей среды, в трудовых конфликтах, в конфликтах в сфере бизнеса, в международных спорах) как альтернатива судебному разбирательству [72, с. 90].

Широко практикуется подача конфликтующими сторонами жалобы в совет по трудовым отношениям (комитет по этике и т.п.) своей организации. Этот вариант позволяет объективно оценить сущность проблемы, нейтрализовать взаимные обвинения, найти вариант урегулирования конфликта [52, с. 32].

В последние годы в условиях возрастающей конфликтности нашего общества интерес к развитию эффективного посредничества, в частности при разрешении конфликтов в сфере предпринимательства, явно возрос и в России.

В самом общем плане способы вмешательства третьей стороны можно разделить на два класса: контактные и спонтанные.

Контактное вмешательство осуществляется специалистом по улаживанию конфликтов, который имеет специальную подготовку и опыт в вопросах, ставших предметом спора [41, с. 83].

Спонтанное вмешательство осуществляется не специалистом, а просто тем, кто заинтересован в разрешении конфликта. Такая третья сторона обычно состоит в каких-либо отношениях с конфликтующими сторонами и часто заинтересована не только в улаживании конфликта, но и в улучшении

испорченных отношений между конфликтующими сторонами [63, с. 4].

Таким образом, для разрешения конфликта в первую очередь требуется осознать и проанализировать конфликтную ситуацию. Для этого необходимо определить причину и цели конфликта, при этом уделяя внимание расхождению истинных и заявленных целей, и оценить потенциальную угрозу, то к чему может привести конфликт. Выбор менеджером одного из подходов определяет и выбор им форм работы и рекомендаций своей команде, структурным подразделениям по действиям в конфликтных ситуациях. Для наиболее эффективного управления конфликтами, необходимо знать их классификацию. Знание классификации позволит различать виды конфликтов и выбрать подходящие методы и модели поведения для каждого отдельного случая.

1.3 Урегулирование конфликтов: способы, методы и пути

Урегулирование конфликтов с помощью различных методов, способов поможет снизить напряженность в коллективе, а разработка путей предотвращения конфликтов навсегда решит проблему противостояния.

Урегулирование конфликтов в коллективе является частью управленческой деятельности. Методы разрешения конфликтов подразделяются на стратегические и тактические [17, с. 45].

Урегулирование конфликтов стратегическими методами применяют управленцы в качестве основной базы для развития организации в целом и предотвращения дисфункционального противостояния, что включает в себя: общее планирование социального развития; осведомленность работников о тактических, стратегических целях и эффективности организации; применение четких разработанных инструкций с конкретными требованиями к эффективности работы каждого члена коллектива; организации материального, морального вознаграждения за трудовую деятельность наиболее результативных сотрудников; адекватное восприятие отсутствия

конструктивного поведения отдельных работников или целых социальных групп [67, с. 93].

Урегулирование конфликта интересов тактическими методами вмещаются в систему, предложенную К. Томасом, которая включает базовые и производные тактики: соперничество или приспособление; уклонение; поиск компромиссов; сотрудничество. Если в коллективе периодически возникают противостояния, не стоит делать вид, что ничего не происходит.

Нужно максимально открыто обсуждать сложившиеся проблемы. Тогда проясняются позиции людей, они получают возможность выразить свое мнение и обсудить другие взгляды на предмет конфликта. Напряженность снижается и находится решение проблемы.

Важно помнить, что урегулирование конфликтов – это часть работы HR-а. Надо относиться к противостояниям как к открывающимся возможностям. Чтобы не упустить их, нужно настроить участников на понимание друг друга, а не на отстаивание своей позиции [2, с. 52].

Готовясь к негативному разговору, давать себе внутреннюю установку на открытость и доброжелательность. Это задает тон беседе и способствует спокойному, конструктивному разговору, без упреков и взаимного давления сторон. Благодаря этому удастся направить участников на поиск эффективного и удовлетворяющего всех решения. Узнайте, как и чему обучить менеджеров по работе с персоналом. Можно без особого труда найти способы урегулирования конфликтов, если отделять профессиональные претензии от личной неприязни, оперировать фактами и говорить о причинах, которые вызвали данное напряжение. И еще одно правило: не стоит принимать на работу сотрудников, склонных создавать вокруг себя негативную рабочую атмосферу и провоцировать столкновения [6, с. 38].

Положение об урегулировании конфликта интересов помогает определить нормативы требований к поведению федеральных государственных гражданских служащих, а так же работников тех организаций, которые созданы для выполнения основных задач,

поставленных перед Минтрудом России, и урегулированию столкновения интересов.

Положение о комиссии по урегулированию конфликта интересов позволит рассматривать вопросы, непосредственным образом связанные с соблюдением всех требований к служебному или должностному поведению и урегулировать столкновение интересов.

Основанием для проведения заседаний комиссии и оформления протокола комиссии по урегулированию противостояния интересов служит: полученная информация от правоохранительных, судебных, иных государственных органов или от организаций, от должностных лиц или от граждан информация о поступках, порочащих честь и достоинство гражданского служащего; полученная информация о наличии у должностных лиц личной заинтересованности, которая приводит или может привести к конфликту интересов. Состав комиссии по урегулированию конфликта интересов определяется правовыми актами государственного органа и указывается в положении о создании такой комиссии.

Предотвращение и урегулирование конфликта интересов в организациях проводится с помощью получения алгоритмов действий, и применения комплексных мер. Необходимо предварительно выбирать то сочетание участников и типа противостояния, которые обозначили раньше. Например, стороны – два руководителя, острое противостояние. Определив такое сочетание, и получится алгоритм дальнейших действий. Узнайте, как быть, если сотрудники не хотят развиваться [32, с. 22].

Алгоритм – это и есть пошаговая инструкция, что, в какой последовательности необходимо делать. Среди шагов, которые и предполагают основной порядок предотвращения и урегулирования конфликта интересов, применяются и такие: решительно погасите «пожар» эмоций; устраните негатив противоборствующих сторон друг к другу и переходите к реальным действиям, чтобы урегулировать его; выясните первоначальную причину, из-за которой возникли противоречия; добейтесь,

чтобы стороны проанализировали ситуацию и выработали решение. Как именно и в каком порядке это делать, необходимо проработать в соответствующем алгоритме. Выработайте свои пути урегулирования конфликтов и алгоритмы конфликтов, которые состоят из четырех этапов:

Этап № 1. Выясняем интересы каждой стороны. Общаемся с каждым сотрудником отдельно, помогаем преодолеть негативные эмоции, сохраняем нейтралитет;

Этап № 2. Даем сторонам возможность обсудить ситуацию, описываем общие интересы, которые выявили у них в ходе беседы. Просим участников говорить только о будущем. В итоге они вырабатывают план совместной работы – как достичь общих интересов;

Этап № 3. Включаем противоборствующие стороны в одну рабочую группу, чтобы они окончательно устранили противоречия;

Этап № 4. Подводим итоги. Спрашиваем, чему сотрудников научило противостояние, как не допустить подобных конфликтов в будущем [54, с. 78].

К примеру, чтобы снять негатив, который испытывают друг к другу конфликтующие, в некоторых случаях можно использовать такие методы, как «Ключ» и «Вербализация чувств».

«Ключ» разработал дагестанский психотерапевт Хасай Алиев. Метод состоит из пяти физических упражнений, которые помогают снять нервное и эмоциональное напряжение. Выполнять эти упражнения нужно всем отделом, в котором разразился конфликт [32, с. 77].

В качестве метода урегулирования конфликтов организуйте мини-тренинг. В числе участников обязательно должны быть оба оппонента.

Суть метода «Вербализация чувств» в том, что каждая из противоборствующих сторон проговаривает, во-первых, какие чувства вызывает у нее сложившаяся ситуация, во-вторых, по просьбе ведущего предполагает, какие эмоции испытывает антагонист. Благодаря этому интенсивность отрицательных эмоций снижается, стороны смотрят на

ситуацию глазами друг друга [7, с. 94].

Независимо от порядка урегулирования конфликта интересов, определите правила и нормы поведения в компании, и конфликтов не будет. Необходимо учитывать, что конфликт – это один из способов разрешения ситуаций, который сопровождается выходом негативных эмоций и поведением, не соответствующим правилам и нормам.

Первый и самый главный принцип – это не допускать столкновения как такового. Негатив всегда лучше предотвратить, чем иметь дело с его последствиями. Это совершенно не относится к спорам, в которых, как ни банально звучит, действительно рождается истина [2, с. 15].

Если дело все-таки дошло до спора и мирное урегулирование конфликтов невозможно, решить вопрос можно либо с помощью административных мер, либо благодаря налаженным коммуникациям. 95 % стычек в организациях вполне урегулируются путем мирных переговоров. Но нужно убедиться, что принято не только компромиссное бизнес-решение, но и устранены негативные эмоции у спорящих сторон. Чтобы минимизировать количество конфликтов, нужно четко определить правила и нормы поведения в коллективе, добиться их выполнения. Кроме того, нужно учить сотрудников работать в команде и делать все, чтобы они одинаково понимали цели компании. Если это получится, противостояний и вовсе можно избежать. Предотвратить распри можно, соблюдая принцип транспарентной коммуникации: мнение каждого, каким бы сумасшедшим оно ни было, должно быть услышано [32, с. 75].

Но важна и обратная связь: если мнение необъективно и неадекватно, то его автор должен узнать об этом. Непринятие мер по урегулированию конфликта интересов влечет за собой самые негативные последствия. Чтобы принять решение в спорной ситуации, нужно узнать позицию каждой стороны. После этого можно сделать выводы, в каком направлении двигаться, – принять ли одну из двух позиций либо учесть их обе и выработать консенсус, который в той или иной мере устроит всех.

Если сотрудник инициировал противостояние из-за чувства несправедливости, нужно выяснить, к кому – к себе или к коллегам. Если работник вступает в распри из-за чувства несправедливости к себе, скорее всего, у него завышенная самооценка. В таком случае необходимо применить директивное воздействие. Нужно дать понять сотруднику, что если он не готов мириться, значит, пренебрегает нормами и правилами компании. Если он заинтересован в работе, скорее всего, согласится прекратить конфликт. Если же противостояние возникло из-за чувства несправедливости по отношению к коллегам по отделу, к своей команде, скорее всего, есть реальная проблема. Нужно постараться ее выявить, обсудить сложившееся положение со всем коллективом и найти выход [32, с. 75].

Согласно исследованию портала Superjob, сотрудники чаще всего начинают споры из-за финансов. На втором месте – большой объем обязанностей. Сотрудники считают: руководитель начинает раздор в коллективе, потому что слишком строг. У управленцев другой взгляд. Чаще всего поводом для противостояния становится некачественная работа сотрудников. Начальник также вступает в столкновение с подчиненными, если они не соблюдают трудовую дисциплину. По мнению руководителей, сами сотрудники провоцируют столкновения, потому что не хотят работать.

Представим современные методики по урегулированию конфликтов.

1. Техника «Вербализация чувств». Нужно попросить каждого сотрудника описать, какие эмоции и чувства у него вызывает конфликт. Задать вопрос, который побудит человека привести объяснение: «Почему Вы чувствуете именно это?». Работники выскажутся, выплеснут то, что пытались удерживать в себе, выплеснут эмоции и после этого успокоятся.

2. Тактика поочередного выслушивания. Нужно озвучить вопрос «Почему, по вашему мнению, возник конфликт?». Затем дать слово сначала одному сотруднику, затем другому. Нужно требовать, чтобы они отвечали по очереди, не перебивали друг друга. Каждый участник противостояния увидит, как смотрит на ситуацию оппонент, поймет, в чем недопонимание.

3. Конфликтогены. Это любой негатив, который человек посылает другим людям. Этот негатив может заключаться как в поступках, так и в словах, быть явным или скрытым. Фразы-конфликтогены: «Я Вам русским языком говорю!» (человек воспринимает ее так, будто его как-то обозвали); «Был бы я на Вашем месте...» (это воспринимается как «Что Вы там вообще о себе думаете и чем Вы занимаетесь?»); «Подумайте, наконец, сами...» (руководитель косвенно дает понять подчиненным, что не надеется на их благоразумие и умственные способности); «Ну сколько можно?» (смысл фразы: «Надоели!»). Явные конфликтогены – откровенная грубость, личные оскорбления, агрессивная демонстрация превосходства. Презрительный взгляд, жесты, демонстративное невнимание – это тоже конфликтогены. Если Вы видите, что стороны начали посылать друг другу конфликтогены, настойчиво требуйте, чтобы это прекратилось [7, с. 59].

4. Техника SMART. Техника SMART – метод точной постановки задач. Необходимо преобразовать конфликтную ситуацию в задачи, которые сформулированы по технике SMART: во-первых, нужно убедиться, что действия, которые должен совершить сотрудник, выполнимы. Во-вторых, четко обозначить, в чем суть задачи. В третьих, указать, к какому времени работник должен ее выполнить. В-четвертых, отметить, что будет считаться позитивным результатом. Например, сотрудники нашли общий язык и вместе работают над проектом. В-пятых, описать конфликтующим, какие преимущества они получат, если прекратят конфликт.

5. Техника диссоциации личности и роли. Если участники конфликта – руководитель и подчиненный, нужно разъяснить им, что в противостоянии они играют совсем другие роли, чем в работе. Сказать им, к примеру: «У руководителя есть претензии к тебе как к сотруднику, а не как к личности». Если личностный конфликт, то фраза звучать будет иначе: «У руководителя есть претензии к тебе как к личности, а не как к сотруднику». Словом, отделите личностное от профессионального. Попросите участников конфликта проговорить фразу. Так можно устранить существенную часть

негатива. Каждая сторона поймет, в какой сфере лежит проблема, и не станет смешивать одно с другим. Предположим, работник осознает: «Претензии руководителя распространяются только на то, как я выполняю работу. Моя личность не имеет к конфликту никакого отношения».

6. Картографический метод Фейр и Корнелиус. Стороны вместе составляют карту конфликта. Нужно придерживаться пяти правил:

- Участники противостояния описывают проблему в общих чертах. Скажем, «общение», «зарботная плата», «новый проект».

- Вы обозначаете главные стороны конфликта.

- Каждый участник противостояния перечисляет свои потребности и опасения. Потребности – это желания, ценности, интересы. Например, «постоянная работа», «уважение», «признание», «респектабельность сделки», «высокий заработок». Опасения – тревоги, которые вызывает предмет конфликта. Например, «провал», «финансовый крах», «потеря контроля», «потеря работы», «неинтересная работа».

- Вместе с каждой стороной читайте карту. Оппоненты взглянут на ситуацию глазами друг друга.

- Вы выявляете общие потребности и интересы, совмещаете различные ценности, ищете скрытые устремления. В результате вырабатываете действенное решение [2, с. 89].

7. Активное слушание. Тот, кто слушает собеседника, показывает ему, что весь во внимании. Например, кивает головой, смотрит в глаза, всячески демонстрирует, что понимает, о чем говорит собеседник. Тот видит, что его слышат, воспринимают его слова.

8. Директивное воздействие, давление на оппонента. Жесткие фразы, призывы к участникам конфликта прекратить эскалировать противостояние, перекладывать вину друг на друга. Необходимо показать каждому сотруднику, в чем неправ он сам и его оппонент. Призвать найти выход из ситуации.

9. Метод уравнивания сил, техника подтверждения значимости

другого. Во время беседы нужно подчеркивать значимость того оппонента, у которого меньше полномочий и прав, чем у его собеседника. Уравновесить силы. Если в ситуации «начальник – подчиненный» силы неравны, нужно сделать так, чтобы подчиненный понял, что также важен для компании, как и руководитель. В это же время управленец должен понять, что его высокий статус не гарантирует, что его взгляд на ситуацию абсолютно верный. Например, в беседе один на один сотруднику нужно указать на его былые профессиональные успехи, а руководителю напомните, что в сложных ситуациях он не всегда принимал верное решение.

10. Метод «Ключ» «Ключ» – набор идеорефлекторных приемов. Нужно пригласить все подразделение, в котором конфликт, на тренинг по гармонизации отношений и улучшению работы. Попросить всех (а среди них и участников противостояния) выполнить пять упражнений. Попросить участников тренинга двигаться в соответствии со своими эмоциями, внутренним состоянием. Например, если сотрудник злится, нервничает, его движения должны быть активными, хлесткими, размашистыми. Если человек подавлен, пусть его движения будут вялыми, плавными. Двигаясь в соответствии со своим внутренним состоянием, человек как бы восстанавливает внутренний баланс, избавляется от напряжения. После такого тренинга будет проще урегулировать конфликт.

11. Комплексный картографический метод В.Н. Ковалева. В центре листа написать суть проблемы. Затем разделить лист на четыре части. В каждой части – свой сектор.

– Первый сектор – участники. Обозначить тех, кто конфликтует, указать их положение в компании, стили поведения в конфликте, возрастные и индивидуальные особенности. Отметить, кто инициатор [2, с. 76].

– Второй сектор – базис противоречий. Спросить каждого участника конфликта, каковы его интересы, опасения, убеждения и мотивы в противостоянии. Попросить озвучить эмоции, которые у них вызывает сложившаяся ситуация, рассказать о том, что значит конфликт для них.

Третий сектор – причины конфликта. Спросить стороны, почему, по их мнению, произошел конфликт. Пусть перечисляют все возможные причины. Так можно узнаете, как представляет себе ситуацию каждая сторона.

– Четвертый сектор – особенности конфликта. Попросить сотрудников самим определить тип конфликта, его фазу, спрогнозировать, к чему он может привести, если его не разрешить.

12. После того как заполнится карта, предстанет реальная картина: что послужило причиной противоречий, как долго продолжается противостояние, готовы ли стороны наладить отношения и какой выход из ситуации считают приемлемым. Объяснить оппонентам, что никто, кроме них, не сможет устранить возникшее противостояние. Призвать их к взаимоуважению и терпению: возможно, чтобы разрешить конфликт, потребуется немало времени и усилий. Главное, они определили причину и настроились на то, чтобы устранить разногласия [45, с. 94].

13. Работа с установками «Я+, Ты+». Попросить сотрудников представить, что они заняты общим делом – решают задачу вместе. Пусть опишут свои действия. Следить, чтобы они как можно чаще обращались к оппоненту, переориентировали себя с «я» на «мы». Так можно побудить участников конфликта ориентироваться не только на свои интересы, но и на интересы противоположной стороны.

14. Возвращение к предыдущему эмоциональному опыту. Нужно попросить оппонентов вспомнить, как раньше, до конфликта, они хорошо ладили. Вместе работали, успешно выполняли проекты, ходили на обед. Вспомнить все, что сотрудники мирно делали вместе. Восстановить прежний позитивный эмоциональный фон. Актуализировать положительные воспоминания: об успехе, заслугах, ярких событиях в прошлом. Благодаря этому можно снять у участников конфликта психоэмоциональное напряжение, словно переключить на примирение, чтобы восстановить позитив.

15. Метод «Девятиэкранка» в социальной ситуации. Упражнение

выполнять вместе с участниками противостояния. Разделить лист бумаги на девять равных квадратов – экранов.

– В центральном секторе – первом экране – обозначить суть конфликта. Во втором экране – находится под первым составляющие конфликта: «не договорились о сроках проекта», «не поделили рабочее место», «у коллеги больше ресурсов, чем у меня».

– Третий экран – над первым – то, как конфликт между сотрудниками влияет на их работу, на подразделение и на компанию.

– Четвертый экран – слева от первого – прошлое конфликта. Перечислить, что стало причиной противоречий, иначе говоря, послужило триггером конфликта. Попросить стороны поразмышлять, к чему приведет неразрешенный конфликт и как изменится ситуация, если оппоненты его урегулируют.

– Идеи сотрудников занести в пятый экран – справа от первого. Это будущее. Затем попросить оппонентов подробно рассказать, какие события привели к тому, что возник триггер.

– Эту информацию отметить в шестом экране – слева снизу от первого. Седьмой экран – слева сверху над первым – положение дел в отделе или компании до того, как произошел конфликт.

– В восьмом экране – справа снизу от первого – записать, что будет происходить в отделе или компании, если сотрудники смогут / не смогут урегулировать конфликт.

– В девятом экране – справа и сверху над первым – перечислить, что будет происходить между сторонами, в отделе и компании, когда конфликт будет разрешен. Формулируя данные для последнего экрана, сотрудники обозначат, как урегулировать конфликт. Этот метод дает возможность рассмотреть прошлое (до конфликта) и спрогнозировать будущее (после того, как разрешите конфликт) [28, с. 43].

16. Пауза, локализация. Работая со сторонами конфликта, беседа с

ними, делайте кратковременные перерывы. Люди отвлекутся, эмоции стихнут и не обростут логическими аргументами, обосновывающими неприязнь к оппоненту, аффект не овладеет интеллектом.

17. Метод убеждения. Нужно привести аргументы, показывающие, что найти общий язык в их интересах. Попросить их представить, к чему приведет конфликт, если оппоненты не смогут его урегулировать. Логически рассуждая, переключается мотивация участников конфликта – с желания отомстить оппоненту на желание решить проблему.

18. Метод Даниэля Дэна. Решить конфликт за четыре шага.

Шаг 1: найти время для беседы. Иначе говоря, не избегать конфликта, а попытаться прекратить его. Представить, как изменится ситуация, когда это произойдет.

Шаг 2: подготовиться. Время (не более двух часов) и место (нейтральная территория, спокойная обстановка без раздражителей, конфиденциальность).

Шаг 3: обсудить проблему. Выразить оппоненту признательность, оптимизм («Спасибо, что согласились обсудить ситуацию, я уверен, что мы сможем найти решение, которое устроит нас обоих»). Сформулировать проблему и пригласить к разговору.

Шаг 4: заключить договор. Постараться найти компромиссное решение и уладить ситуацию, примирить противоборствующие стороны. Иначе говоря, они должны настроиться на поиск компромисса, согласиться с тем, что готовы изменить взаимоотношения, которые сложились между ними [12, с. 89]. Скорее всего, на этом этапе стороны уже выработают решение проблемы. Если нет, то по крайней мере будут психологически и эмоционально готовы к этому, захотят найти компромисс.

19. Макс В.А. Смехова (вариант, адаптированный для взрослых). Чтобы решить межличностный конфликт, привлечь третью сторону («значимого третьего»), которому доверяют оба участника конфликта. Пусть этот человек поочередно задает каждому участнику такие вопросы: «Как Вы

вели себя в этой ситуации?», «Как Вы хотели бы вести себя?», «Как вел себя Ваш оппонент?», «Как он должен был бы себя вести в подобной ситуации?», «Каким Вы предпочли бы видеть его в подобной ситуации?», «Каковы причины, цели и обстоятельства всего происшедшего?», «Какие варианты решения проблемы существуют?». Отвечая на вопросы, конфликтующие поймут, где именно произошло недопонимание, смогут устранить его и ликвидировать противостояние.

20. Модель поведения в конфликтной ситуации Томаса – Килмана. Существует пять основных стратегий поведения человека в конфликтной ситуации. Определить, какую стратегию выбирают участники конфликта. Пять стратегий поведения:

- уклонение. Участник противостояния не берет на себя ответственность за поиск решения;
- приспособление. Работник старается сохранить благоприятные отношения, уступает, пренебрегая собственными интересами;
- конфронтация. Сотрудник стремится настоять на своем, вступает в открытую борьбу за свои интересы;
- компромисс. Одна сторона готова поступиться своими интересами, если и другая поступится своими;
- сотрудничество. Участник конфликта ориентируется и на свои интересы, и на интересы соперника, стремится найти выход, который одинаково удовлетворил бы обоих. Если, понаблюдав за участником противоборства, понимается, что он выбирает стратегию приспособления либо компромисс и сотрудничество, не давить сильно на него нельзя. Действовать на него надо мягко и силой убеждения. Такого сотрудника сравнительно легко сподвигнуть на поиск выхода из ситуации. Если работник придерживается стратегии уклонения, нужно убеждать его, что кроме него никто конфликт не устранил. Если же участник выбирает стратегию конфронтации, использовать методы жесткого влияния на него [17, с. 89].

Таким образом, урегулирование конфликтов с помощью различных методов, способов поможет снизить напряженность в коллективе, а разработка путей предотвращения конфликтов навсегда решит проблему противостояния. Урегулирование конфликтов стратегическими методами применяют управленцы в качестве основной базы для развития организации в целом и предотвращения дисфункционального противостояния. Урегулирование конфликта интересов тактическими методами вмещаются в систему, которая включает базовые и производные тактики: соперничество или приспособление; уклонение; поиск компромиссов; сотрудничество. Если в коллективе периодически возникают противостояния, не стоит делать вид, что ничего не происходит. От эффективности управления руководителем конфликтами зависит стабильность работы организации.

Вывод по главе 1

Таким образом, отметим, что руководитель должен уметь управлять конфликтами в организации: предотвращать возникновение противоречий в коллективе, выводить людей из состояния вражды, разрешать споры. Каждому типу конфликтов соответствуют свои, специфические противоречия и методы их разрешения. Основная цель управления конфликтами состоит в том, чтобы предотвращать деструктивные конфронтации и способствовать адекватному решению конструктивных. Не менее важно, чтобы объективно существующие среди коллег противоречия не перерастали в осознанное противостояние, то есть любой спор важно не доводить до острой фазы. От эффективности управления руководителем конфликтами зависит стабильность работы организации.

ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

2.1 Организация и методы исследования

Нами проведено исследование системы управления конфликтами в ООО «Мираторг-Белгород».

Агропромышленный холдинг (АПХ) «Мираторг» является одним из самых динамично развивающихся агропромышленных холдингов России. Интересы холдинга представлены в сферах:

1. производства свинины в живом весе;
2. дистрибьюция замороженных и охлажденных продуктов питания.
3. продвижения собственных торговых марок и брендов партнеров.

Структуры холдинга реализуют мясо и мясопродукты российского и импортного производства, работают в секторах замороженных и охлажденных продуктов питания. При этом «Мираторг» одновременно является и производителем свинины, и дистрибьютором мяса птицы, произведенного на отечественных предприятиях.

За прошедшие 10 лет «Мираторг» превратился в многопрофильный агропромышленный холдинг с сильными позициями в сфере производства, переработки, логистики и реализации сельскохозяйственной продукции мясной группы.

Основной целью данной главы является проверка выдвинутой гипотезы, т.е. проверки наличия и степени влияния на организационные конфликты. Исследование системы управления конфликтами осуществляется посредством традиционного метода исследования – опроса (анкетирование и/или интервьюирование). В зависимости от характеристики и объема выборки применяют разные определенные разновидности анкетного опроса: например, при малой выборке (это, как правило, персонал малых и средних предприятий) используются методы сплошного анонимного анкетирования, в

случае крупных выборок (средние и крупные предприятия) – выборочного опроса персонала. Исследование системы управления конфликтами осуществляется по определенным наборам показателей, которые могут оцениваться как в шкальном формате, так и иным способом (например, отношением положительных и отрицательных ответов). Именно поэтому опросные методы исследования системы управления конфликтами организации, зачастую, включают в себя шкальные вопросы с оценками, или баллами [77, с. 211-219].

Основные этапы исследования:

1. Определить и дать краткую характеристику методическому и аналитическому аппарату исследования.
2. Определить и проанализировать выборку исследования.
3. Проанализировать особенности управления конфликтами сотрудников.
4. Выводы.

Представим основные этапы исследования на рис. 2.1.

Определить и дать краткую характеристику методическому и аналитическому аппарату исследования.

Определить и проанализировать выборку исследования.

Проанализировать особенности системы управления конфликтами сотрудников.

Выводы

Рис. 2.1. Основные этапы исследования

В исследовании системы управления конфликтами на предприятии приняли участие 70 сотрудников в возрасте 22-49 лет, из них 2 топ-менеджера и 3 руководителя подразделений.

Диссертационное исследование проводилось с 2015 по 2018 гг. и проходило в четыре этапа.

Первый этап – октябрь 2015 г. – февраль 2016 г.

Второй этап – март 2016 г. – июнь 2016 г.

Третий этап – сентябрь 2016 г. – январь 2017 г.

Четвёртый этап – февраль 2017 г. – январь 2018 г.

Для изучения уровня конфликтности в коллективе нами были использованы все вышеперечисленные практические методы, а также методики, направленные на изучение и оценку социально-психологической атмосферы в коллективе предприятия, определение уровня организационной культуры, оценку оценки вовлеченности персонала, исследование индивидуальной предрасположенности человека к конфликтному взаимодействию и определения стилей разрешения конфликтных ситуаций, оценку преобладающего стиля руководства: директивного, коллегиального или либерального. Использование данных методик позволяет дать объективную оценку системе управления конфликтами, оценить особенности конфликтных ситуаций в коллективах структурных подразделений предприятия, а также работу руководства по профилактике и разрешению спорных и конфликтных ситуаций.

Представим основные методики, которые мы использовали для проведения анализа особенностей системы управления конфликтами на предприятии:

1. *ОАК «Оценка психологической атмосферы в коллективе» (автор-разработчик А. Фидлер).* Данная методика предназначена для экспресс – оценки атмосферы в коллективе. Имеет 10 шкал, 10 стимулов и 8 вариантов ответа. Ответ испытуемых по каждому из 10 пунктов оценивается слева направо от 1 до 8 баллов. Чем левее расположен знак «+», тем ниже балл, тем благоприятнее психологическая атмосфера в коллективе. Если испытуемый набрал в пределах от 10 до 40 баллов, то констатируется низкий

уровень не благоприятности психологической атмосферы; от 40 до 60 баллов – средний уровень; от 60 до 80 баллов – высокий уровень (приложение 1).

2. *Тест «Уровень организационной культуры».* Представлена серия утверждений, составляющих организационную культуру предприятия, сгруппированных в четыре секции: работа, коммуникации, управление, мотивация и мораль. При оценке используются десятибалльная шкала.

Индекс «ОК» определяется по общей сумме полученных баллов. Наибольшее количество баллов – 290, наименьшее – 0. Показатели свидетельствуют о следующем уровне «ОК».

290 – 261 – очень высокий;

260 – 175 – высокий;

174 – 115 – средний;

ниже 115 – имеющий тенденцию к деградации. Узкие места «ОК» определяются по средним величинам секций. Показатели в баллах по секциям свидетельствуют о следующем состоянии в коллективе:

10-9 – великолепное;

8-6 – мажорное;

5-4 – заметное уныние;

3-1 – упадочное (приложение 2).

3. *Опросник Q12: экспресс-метод оценки вовлеченности персонала (разработан компанией Gallup).*

Опросник состоит из 12 вопросов. Чем больше утвердительных ответов дает на них сотрудник, тем более высоким уровнем вовлеченности он характеризуется. Если дано максимальное число утвердительных ответов на эти 12 вопросов, то сотрудники:

– в меньшей степени склонны к уходу из компании;

– более продуктивны в своей деятельности;

– приносят компании более высокую прибыль;

– более успешны в продажах и установлении взаимоотношений с клиентами (если речь идет о сотрудниках, занятых в продажах).

Опросник позволяет оценить уровень вовлеченности персонала компании в целом, подразделения и отдельного сотрудника (приложение 3).

4. *Опросник «Стиль поведения в конфликте» К. Томаса (в адаптации Н.В. Гришиной).*

Опросник предназначен для исследования индивидуальной предрасположенности человека к конфликтному взаимодействию и определения стилей разрешения конфликтных ситуаций.

Опросник включает 30 вопросов. С помощью ключа считается количество баллов, которые позволяют определить используемую стратегию поведения (приложение 4).

5. *«Диагностика стилей руководства» (автор-разработчик А.Л. Журавлев).*

Методика направлена на оценку преобладающего стиля руководства: директивного, коллегиального или либерального.

Дано 27 характеристик деятельности руководителя и к каждой характеристике – по 5 вариантов ее проявления. Сумма баллов по каждому из трех стилей руководства (Д – директивный, К – коллегиальный, П – попустительский) в соответствии с ключом к тесту. Сумму баллов по каждому стилю руководства приводится к цифре, удобной для дальнейшего анализа. Результат выражается тремя цифрами, каждая из которых варьируется до 10 баллов (приложение 5).

Итак, основной целью нашего исследования является проверка выдвинутой гипотезы, т.е. проверки наличия и степени влияния на организационные конфликты. Исследование системы управления конфликтами осуществляется посредством традиционного метода исследования – опроса (анкетирование и/или интервьюирование). В зависимости от характеристики и объема выборки применяют разные определенные разновидности анкетного опроса: например, при малой выборке используются методы сплошного анонимного анкетирования, в случае крупных выборок (средние и крупные предприятия) – выборочного

опроса персонала. Исследование системы управления конфликтами осуществляется по определенным наборам показателей, которые могут оцениваться как в шкальном формате, так и иным способом (например, отношением положительных и отрицательных ответов). Для изучения уровня конфликтности в коллективе исследуемого предприятия нами были использованы все вышеперечисленные практические методы, а также 6 основных методик, предназначенных для исследования индивидуальной предрасположенности человека к конфликтному взаимодействию и определения стилей разрешения конфликтных ситуаций.

Таким образом, нами был определен диагностический пакет, позволяющий получить полную картину об актуальном состоянии системы управления конфликтами в ООО «Мираторг-Белгород».

Далее представим результаты нашего исследования. Отметим, что исследование проводилось в несколько этапов. Исследование проводилось в течение года пребывания на предприятии, что позволило нам провести подробный анализ форм и методов по регулированию конфликтных ситуаций и оценить полученные результаты с учетом особенностей их влияния на профессиональную деятельность персонала.

2.2. Анализ и оценка состояния системы управления конфликтами в ООО «Мираторг-Белгород»

Совершенствование психологического климата коллектива и профилактика конфликтных ситуаций – это задача развертывания социального и психологического потенциала личности. Формирование благоприятного психологического климата трудового коллектива является одним из важнейших условий борьбы за рост производительности труда и качество выпускаемой продукции. Вместе с тем, психологический климат является показателем уровня развития коллектива и его психологических резервов, способных к более полной реализации. А это, в свою очередь,

связано с перспективой возрастания социальных факторов в структуре производства, с совершенствованием, как организации, так и условий труда.

В науке конфликт определяется как «столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций, отдельно взятого эпизода в сознании, в межличностных взаимодействиях или межличностных отношениях индивидов или групп людей, связанных с отрицательными переживаниями». В конфликте всегда присутствует противоречие, столкновение позиций, за которым стоит различие интересов, ценностей или нормативных представлений сторон. Участники конфликта ощущают, что выигрыш первой стороны – это проигрыш для другой.

В конфликте коллектива всегда затрагиваются значимые для человека интересы или представления (независимо от того, о чем идет речь), что является причиной выраженных отрицательных эмоций у участников и становится часто основным препятствием в поиске разумного выхода из создавшегося положения.

Конфликт также обязательно предполагает элемент конфликтного поведения-противодействия, возникающего при попытке решить противоречие. Исходя из этого, определяется взаимосвязь социально-психологического климата и выбора стиля поведения людей в конфликтных ситуациях. Социально-психологический климат является комплексной психологической характеристикой, отражающей состояние взаимоотношений и степень удовлетворенности сотрудников различными факторами жизнедеятельности.

Можно выделить шесть основных групп факторов, определяющих состояние социально-психологического климата и, в конечном счете, самочувствие и работоспособность работников (таблица 2.1).

Таблица 2.1

Группы факторов, определяющие состояние социально-психологического климата

Службно-функциональные факторы	Управленческие факторы
условия труда и оборудование рабочих мест; обеспеченность труда техникой, связью,	стиль и методы управления персоналом; отношение руководителей к работникам;

защитными средствами и т.п.; организация труда, режим труда и отдыха, график работы и т.п.; обоснованность и четкость распределения функций между работниками; отношение руководства к вопросам организации труда работников и др.	сплоченность управленческого звена; ответственность в оценке и выборе способов воздействия на подчиненных; социальная дистанция между руководителями и подчиненными; этика взаимодействия управленческого и исполнительного звена и др.
Экономические факторы	Психологические факторы
система оплаты труда; своевременность получения денежного содержания; установление границ окладов в соответствии с затратами труда; справедливое (или несправедливое) распределение материальных вознаграждений; льготы, премии, надбавки и т.д.	взаимоотношения работников между собой; степень социально-психологической совместимости; уровень конфликтности; состояние взаимодействия между подразделениями; взаимоотношения сотрудников с непосредственным руководителем; групповое мнение, нормы и традиции поведения
Факторы профессионально-квалификационной характеристики персонала	Правовые факторы
численность персонала; соответствие квалификации персонала выполняемой деятельности; обеспечение адаптации и вхождение в должность; перспектива повышения квалификации; перспектива служебного роста и карьеры; обоснованность подбора и расстановки персонала и др.	оптимальность и непротиворечивость правовых актов, регулирующих профессиональную деятельность; соответствие правовых актов требованиям современной деятельности; наличие по каждой должности должностной инструкции с указанием объема обязанностей, прав и ответственности; форма и содержание правовых актов; удобство в их применении и т.д.

Изучение социально-психологического климата можно строить на основе практических (наблюдение, беседа, анализ результатов деятельности, анализ движения кадров и состояния служебной дисциплины, обобщение независимых характеристик и др.) и психологических методов, требующих специальной подготовки (социометрический опрос, анкетирование и др.).

Используя методику оценки психологической атмосферы в коллективе (по А.Ф. Фидлеру), были опрошены 70 человек и в результате получены следующие результаты.

На основании индивидуальных профилей был создан средний профиль, характеризующий психологическую атмосферу в коллективе. Итоговый показатель составил 31 балл, что говорит о том, что психологическая атмосфера в коллективе благоприятная. Отставание от самого благоприятного показателя (10 баллов) присутствует, что говорит о том, что проблемы в коллективе все-таки присутствуют, но они не приобретают патологических форм.

Следующим был применен тест «Уровень организационной культуры». Было протестировано 70 респондентов, проанализировав результаты которых, были сделаны следующие выводы.

Индекс «ОК» составил 148 баллов, что относится к среднему показателю. Следовательно, нельзя сказать, что организационная культура имеет положительную направленность. Также тест позволил определить узкие места по секциям (таблица 2.2).

Таблица 2.2

Среднее значение баллов по секциям

Название секции	Значение
Работа	8 - 6 – мажорное
Коммуникации	5 - 4 – заметное уныние
Управление	5 - 4 – заметное уныние
Мотивация и мораль	5 - 4 – заметное уныние

Результаты по секциям показали наличие значительных проблем в трех из четырех секций, а именно в секциях коммуникация, управление и мотивация.

Примененный опросник Q12 от Gallup позволил подтвердить данные выводы.

Большинство респондентов ответили положительно лишь на 6 вопросов из 12, что позволяет сделать вывод о том, что у работников вовлеченность присутствует, но ее развитию мешает ряд факторов. Судя по результатам опроса, работники имеют четкое представление о своих обязанностях, имеют для выполнения своей работы все необходимые инструменты, что безусловно способствует оказанию качественных услуг и меньшим затратам сил при выполнении своих обязанностей.

Кроме этого, большинство респондентов ответило, что на работе у них есть, как минимум один «настоящий друг», что говорит о достаточно хорошем психологическом климате в коллективе на горизонтальном уровне. Хороший психологический климат позволяет избегать ссор, нездоровой конкуренции, повышенной конфликтности и т.д.

Однако большинство работников почти идентично отрицательно ответили на следующие вопросы: 4, 5, 7, 11, 12. Эти вопросы относятся к сфере отношений с руководством предприятия, что позволяет сделать вывод, что горизонтальные отношения в коллективе достаточно здоровы, но вот вертикальные отношения – руководитель–подчиненные, имеют отрицательную характеристику.

Респонденты заявили, что не получают похвалы или одобрения за выполненную работу, их точка зрения не принимается во внимание, у них отсутствует возможность обсудить свои профессиональные достижения или приобрести новые навыки. Безусловно, все это отрицательно влияет на климат в коллективе, способствует возникновению конфликтов и потере вовлеченности.

Вследствие результатов по опросу Gallup было принято решение опросить руководство организации, чтобы выявить присущий ему стиль управления и уровни конфликтности руководителей.

Для этого использовалась «Диагностика стилей руководства» (А.Л. Журавлев). Были опрошены топ-менеджеры и все руководители подразделений. Результаты тестирования представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Результаты тестирования руководства по методике
«Диагностика стилей руководства» Журавлева

№ п/п	Авторитарный стиль	Либеральный стиль	Демократический стиль
Топ-менеджер 1	4	0,8	0,7
Топ-менеджер 2	1,3	0,6	3,8
Руководитель подразделения 1	0,9	2,1	2
Руководитель подразделения 2	2,5	0,8	2
Руководитель подразделения 3	3,6	1,4	1,2

Топ-менеджер 1, влияющий на большинство процессов в организации придерживается авторитарного стиля руководства, который характеризуется стремлением к власти, склонности к жесткой формальной дисциплине,

нежеланию признавать собственные ошибки, контролем за действиями подчиненных.

Руководитель подразделения 3 придерживается такого же стиля управления. Все остальные опрошенные обладают смешанными стилями управления. Показатели у всех опрошенных руководителей выражены очень слабо. Из расшифровки к тесту следует, что это характерно для неопытных руководителей.

Несмотря на довольно долгий срок на управляющих должностях, никто из опрошенных не проходил курсов и тренингов, направленных на повышение управленческой компетентности. Ситуация довольно типичная для руководителей малых предприятий поколения девяностых и двухтысячных.

ООО «Мираторг-Белгород» развивалось «с нуля» и соответственно прошло несколько стадий развития, начальной из которых являлась внешнеэкономическая деятельность, торговля. Топ-менеджеры и учредители замыкали процесс управления на себя, управляли всеми процессами сразу, при этом механизм управления элементарен и сводится к выдаче устных или письменных распоряжений.

В дальнейшем компания разрастается, увеличивается число сотрудников, появляются структурные подразделения и, соответственно, их руководители. Однако стиль управления остаётся прежним.

При отсутствии опыта во всё новых видах деятельности, управления большим количеством сотрудников руководство пытается полностью управлять работой комплекса. В результате оперативное управление, получение точной количественной информации о реальном состоянии дел становится практически невозможным, поскольку сведения, предоставляемые руководителями структурных подразделений обычно разрозненны, возможно, тенденциозны и зачастую противоречивы. Если на это наложить достаточно большой рост предприятия, появление новых направлений деятельности, новых людей, то ситуация становится трудно управляемой.

В 2016 году в целом по организации было уволено 17 человек, показатель текучести кадров составил – 10,7%.

В ООО «Мираторг-Белгород» чаще используется авторитарный стиль управления. Вся власть и ответственность сосредоточена в руках то-менеджера 1, сотрудники практически не имеют права голоса по важным для них вопросам, информация часто доводится пост-фактум. Учредитель имеет несомненное преимущество в установлении целей и выборе средств их достижения. Последнее обстоятельство играет двойную роль в возможности достижения эффективности.

С одной стороны, авторитарный стиль управления проявляется в порядке, срочности выполнения задания и возможности предсказать результат в условиях максимальной концентрации всех видов ресурсов. С другой – формируются тенденции к сдерживанию индивидуальной инициативы и одностороннему движению потоков информации сверху вниз, отсутствует необходимая обратная связь.

Наблюдение и опрос показали, что из-за этого сотрудники предпочитают обращаться к руководителям, обладающим смешанным стилем управления, чтобы решить какой-либо вопрос, донести нужную информацию.

Сотрудники всеми силами стараются избежать контакта с руководителем 1, которому присущ авторитарный стиль управления, а именно со стороны сотрудников идет утаивание информации, перекладывание ответственности на другого, затягивание решения какого-либо вопроса, либо же смиренное выполнение приказов, которые несут разрушительные последствия, но последствия которых сотрудник не может донести до руководства. Сотрудники так поступают из-за опасения возникновения конфликта, слишком острой реакции со стороны руководителя.

Применив опросник «Стиль поведения в конфликте», разработанный Томасом, было выявлено следующее (таблица 2.4).

Таблица 2.4

Стили поведения в конфликте руководящего звена ООО «Мираторг-Белгород»

№ п/п	Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Приспособление
Топ-менеджер 1	11	5	6	4	4
Топ-менеджер 2	6	8	6	5	5
Руководитель подразделения 1	4	6	8	7	5
Руководитель подразделения 2	7	5	7	6	5
Руководитель подразделения 3	10	4	6	6	4

Разработчик теста считает, что:

- при выборе стратегии избегания конфликта ни одна из сторон не получает выигрыша;
- при выборе стратегии конкуренции, приспособления или компромисса в выигрыше оказывается только один из участников (другой – проигрывает), либо проигрывают оба (идя на компромиссные уступки, не реализуют всех возможностей ситуации);
- при выборе стратегии сотрудничества выигрыш получают обе стороны.

Результаты данного теста подтверждают выводы, сделанные после использования методики Журавлева:

Топ-менеджер 1, предпочитает соперничество, что характерно для авторитарного стиля управления. Стремление к компромиссу присутствует, но исходя из расшифровки к тесту и наблюдениям диссертанта, при стиле компромисса топ-менеджера 1, все равно пытается «продавить» и обеспечить себе выигрыш.

Для данного топ-менеджера характерно частое повышение голоса, использование ненормативной лексики, психологическое давление, тотальный контроль над подчиненными и процессом выполнения заданий, отсутствие желания прислушиваться к мнению других и общая агрессивность и вспыльчивость. Из положительных качеств стоит отменить

инициативность, высокую трудоспособность, стремление к новаторству.

Стиль сотрудничества применяется только в случае, если взаимодействовать приходится с внешними контрагентами, способными, по мнению топ-менеджера 1, принести ощутимую выгоду. С собственными сотрудниками такой стиль применяется крайне редко.

Стили избегания и приспособления выражены одинаково слабо и используются тогда, когда учредитель не хочет решать какую-либо проблему, либо же, когда обстоятельства значительно сильнее его и приходится к ним приспосабливаться.

Топ-менеджер 2, более всего ориентирован на сотрудничество, желая тем самым, чтобы выгоду получили обе стороны. Склонность к соперничеству и компромиссу выражена одинаково, что позволяет сделать вывод, что все-таки топ-менеджер 2, стремится к одностороннему выигрышу, но, возможно не полностью отдавая себе отчет или же, попросту с помощью компромисса желает избежать проблем. Топ-менеджер 2, судя по наблюдениям диссертанта, предпочитает избегать противостояний.

Именно к нему предпочитают обращаться подчиненные при возникновении проблем в работе, требующей квалифицированной помощи, получении информации и по личным вопросам.

Топ-менеджер 2, придерживается ровного тона общения, редко повышает голос, в большинстве случаев готов выслушать подчиненных и решить вопросы. Однако, топ-менеджер 2, не обладает такой властью, как топ-менеджер 1, в силу своей малой доли в организации, отчасти этим и объясняется его одинаковая выраженность стилей избегания и приспособления.

Руководитель подразделения 2 более всего стремится к стилям компромисса и избегания. Обладая «неконфликтной натурой» и доброжелательным нравом, он менее всех склонен к стилю соперничества. Именно у него сложились самые хорошие отношения с сотрудниками комплекса, это позволило узнать интервьюирование сотрудников и

наблюдения диссертанта.

Руководитель 2 хороший коммуникатор, умеет располагать к себе людей, обладает чувством юмора и ответственностью.

Руководитель подразделения 3 одинаково предпочитает стили соперничества и компромисса, что позволяет сделать вывод, как и в случае с топ-менеджером 1, что в случае использования стиля компромисса, руководитель 3 старается выиграть. Руководитель подразделения 3 требовательна к сотрудникам, склонна к интригам, одностороннему суждению, амбициозна.

Руководитель подразделения 1, предпочитает стиль соперничества, при авторитарном управлении. Стремление к сотрудничеству у нее выражено слабо и этот стиль практически не применяется. Руководитель 1 конфликтна, амбициозна, неответственна.

В основе возникновения конфликтных ситуаций может лежать стремление руководителя к созданию своего псевдоавторитета. Возникающие в коллективе межличностные конфликты могут преодолеваются авторитетом руководителя, признанием его права на решение возникшей конфликтной ситуации. К распоряжениям авторитетного и неавторитетного руководителя подчиненные относятся по-разному. Распоряжения неавторитетного руководителя почти всегда оборачиваются недоверием к компетентности и целесообразности, принимаемых им решений, что содержит возможность возникновения конфликтных ситуаций.

Поэтому коллегиальный стиль руководства чаще всего признается как наиболее предпочтительный и приводящий к успеху. К нему предрасполагают такие черты личности, как объективность в оценках своих возможностей, уравновешенность, подвижность и гибкость ума, доброжелательность, чуткость и внимательность к людям.

Как уже отмечалось ранее, никакой из стилей не может претендовать на универсальность, применимость в любых условиях. Потому важным качеством руководителя является владение разными стилями, гибкое их

использование в зависимости от обстановки.

Подводя итог, можно сделать вывод, что наиболее обделенные властью руководители, чаще и охотнее применяют стиль соперничества, являясь одними из основных генераторов конфликтных ситуаций в ООО «Мираторг-Белгород».

Ниже будут рассмотрены некоторые конфликтные ситуации, типичные для деятельности ООО «Мираторг-Белгород». Данные ситуации были представлены в организационном процессе предприятия. В процессе деятельности на исследуемом предприятии автором работы были не только проанализированы возникшие конфликтные ситуации, но и приняты меры по их разрешению совместно с непосредственным руководителем.

Условно их можно разделить на две группы – горизонтальные конфликты руководителей друг между другом и вертикальные конфликты между руководителями и подчиненными.

Пример 1. Горизонтальный конфликт между руководителями подразделений. Примером межличностного конфликта является конфликт между двумя авторитетными руководителями подразделений в организации. Более опасной, можно считать ситуацию, когда руководители вовлекают в свое противостояние своих подчиненных или группируют вокруг себя своих сторонников. Подобная ситуация может быть как осознанной, так и стихийной, однако в целом она может негативно влиять на работоспособность организации.

В рамках этого метода были использованы такие средства, как интриги, доведение до сведения учредителей информации компрометирующего характера и другие подобные способы «подковёрной борьбы».

Два руководителя продолжают вместе работать, а оставшаяся обида при каждом удобном случае напоминает о себе, сохраняется и напряжённость в отношениях, которая перерастает в состояние «холодной войны».

Конфликт вступает в следующую фазу. Директора при внешне

лояльном отношении друг к другу используют любую возможность, чтобы усилить промах противника и преувеличить свои успехи. Наличие связей руководителя 3, которые она использует в интересах предприятия, в итоге приводят к тому, что руководителя другого подразделения увольняют.

При этом определяется явный победитель, в пользу которого перераспределяются выгоды. Руководитель 3 назначается директором «своего человека», а потери возлагаются на побежденного. Уволенный руководитель уходит с репутацией «врага» и плохого руководителя подразделения.

Но порочная практика в организации сохраняется. В процессе работы происходит утаивание от учредителей негативной информации о своём подразделении и собирается компромат на руководителя другого подразделения, перекладывание работы и ответственности, особенно в критических ситуациях.

Пример 2. Вертикальный конфликт между руководителем и подчиненным. Сотрудница 1 работала по договору в организации. Руководству стало известно о её подработке по совместительству. Сотрудница 1 пыталась сохранить свою другую работу в тайне. Руководство данная ситуация не устроила и поставили ее перед фактом увольнения, вследствие чего и уволили. Сотрудница 1 обратилась в Департамент по труду и социальной защите, и только мораторий на проверки в то время избавил от проверки.

Пример 3. Вертикальный конфликт руководитель-подчиненный. Сотрудник 2 работал в отделе маркетинга. Во время проверок администрация в устной форме приказала сотрудникам выполнить обязанности сотрудника 3. Сотрудник 2 посчитал, что данные функции в его обязанности не входят. В ответ администрация предложила сотруднику 2 уволиться по собственному желанию.

Руководитель считает, что все сотрудники должны «болеть душой за компанию» и невыполнение его просьб воспринимает как пренебрежение

интересами компании. Сотрудник 2 же оказался типичным материалистом, ориентированным на вознаграждение и посчитавшим, что любая работа, выходящая за рамки его обязанностей, должна оплачиваться.

Таким образом, мы делаем вывод, что система управления в ООО «Мираторг-Белгород» имеет определенные недостатки, обусловленные данными обстоятельствами, и порождает вертикальные конфликты в системе «руководитель – коллектив».

Ещё один фактор «семья и дети» усложняет управление, так как требуется не только преуспевать на работе, но и справляться с домашними делами и обязанностями, с воспитанием детей. Соответственно, ситуация больше контролируется по телефону.

Контрольная функция развита сильнее, потребность отслеживать поведение сотрудников, их круг общения, лояльность, отношения с клиентами, объём продаж, честность в расчётах, но так как информация может поступать через заинтересованных лиц, то зачастую имеет искажённый характер.

Личные симпатии и антипатии имеют решающее значение. Умение сотрудника говорить комплименты, показывать уважение, значительно повышает шансы на успех, по сравнению с теми, у кого профессиональные навыки такие же, но он будет к руководству относиться нейтрально.

Явно выражена четкая градация «свой – чужой»: деление сотрудников на «угодных» и «неугодных». Последние попадают в «чёрный» список претендентов на увольнение.

Перекалывание своей работы на других происходит постоянно. Так же, как и перекалывание ответственности за собственные ошибки на других членов коллектива. Среди сотрудников формируется негативное мнение не только о руководителе, но и об учредителях, которые назначают некомпетентных руководителей на должность, не контролируют их работу и не могут «защитить» сотрудников от их действий. В итоге сотрудники начинают «дружить» против руководства. Такие группы в коллективе

становятся непрозрачно управляемыми, и это сказывается на рабочем процессе.

Применяемые методы управления оказываются неэффективными и не дают ожидаемых результатов. Руководители решают, что все проблемы «кроются» в коллективе, но очередные попытки правильно подобрать команду заканчиваются очередными увольнениями. При этом настораживает ситуация, когда достоинства вновь принятого работника руководством оцениваются очень высоко, а через год работы сотрудник, как специалист имеет крайне отрицательную характеристику, и с ним безжалостно расстаются.

Пример 4. Вертикальный конфликт «руководитель – подчиненный». Причина конфликта – разные взгляды на решение того или иного вопроса.

Руководитель 1 вмешивалась в работу Специалиста 1, которая являлась специалистом в своей области, обладала большим профессиональным опытом. Приказы руководства шли в разрез с ее опытом и знаниями. Специалист 1 считала, что человек, который не имеет навыков в данной области, не должен влиять на ее работу, по причине того, что его советы могут привести к некачественному выполнению работы и жалобам от клиентов. Конфликт завершился увольнением Специалиста 1.

Итак, исходя из проведенного нами анализа, делаем вывод о том, что сотрудники работают в стрессовых условиях.

Несмотря на, казалось бы, комфортную атмосферу в комплексе, где всё предусмотрено для персонала, сотрудникам приходится быть в постоянном напряжении.

Сотрудник постоянно должен демонстрировать положительные эмоции, доброжелательность, позитивный настрой. Необходимость изображать несуществующие эмоции утомляет психологически и отбирает много энергии.

Кроме этого, отмечается нехватка признания со стороны руководства.

Как правило, руководство считает, что вовремя выданная заработная

является самой мощной и достаточной мотивацией.

Руководители, заметив снижение качества работы, идут по пути карательных действий.

Пример 5. Вертикальный конфликт «руководитель – подчиненные». Основные претензии к руководству – это большие объёмы работы, особенно это касается технического персонала. Сотрудники, не выдерживая большой нагрузки, увольняются, на их место приходят другие сотрудники, которые тоже не задерживаются надолго.

Для руководства это означает постоянный поиск новых сотрудников, который занимает определенное время. Еще больше времени уходит на объяснение новому сотруднику правил комплекса, условий работы и особенностей служебных обязанностей.

Сотрудники же не успевают справляться с объёмом работы, нервничают и срывают свою агрессию на других, что создаёт общую нервозность. Люди идут на такую работу от безысходности, что подразумевает определённый контингент сотрудников.

Однако, следует отметить, что даже несмотря на существующие антипатии, сотрудники предпочитают не доводить ситуацию до конфликта, всегда откликнуться на просьбу о помощи, исходя из того, что в следующий раз этот человек поможет уже им.

Выражение негативных эмоций на рабочем месте считается признаком непрофессионализма. Для достижения личных и общих целей необходимо находить подход, проявлять гибкость, выстраивать конструктивные взаимоотношения.

Коллектив устанавливает нормы поведения. Каждый должен их соблюдать, чтобы быть принятым неформальной группой. В процессе адаптации каждый работник сам для себя выбирает стиль своего поведения и способы разрешения и предупреждения конфликта.

Такие конфликты вне сферы влияния администрации, пока они являются саморегулируемыми. Если конфликт принимает агрессивную

форму, стороны разъединяют, работников переводят в разные смены. Отношение руководства к конфликтам априори негативное. Считается, что они нагнетают напряженность в коллективе, снижают показатели работы каждого сотрудника или целых отделов.

Таблица 2.4

Сводная таблица конфликтов в ООО «Мираторг-Белгород»

Виды конфликтов	Характеристика			
	Тип конфликта	Стиль поведения сторон в конфликте	Причина конфликта	Итог конфликта
1. Конфликт соучредителей	Горизонтальный межличностный конфликт	Компромисс	Доля в бизнесе	Один учредитель уступил другому часть своей доли
2. Конфликт руководителей	Горизонтальный межличностный конфликт	Силовое давление	Должность руководителя	Увольнение одного из директоров
3. Конфликт между руководителем и подчиненным	Вертикальный межличностный конфликт	Силовое давление	Тайная подработка сотрудника	Увольнение сотрудника
4. Конфликт между руководителем и подчиненным	Вертикальный межличностный конфликт	Силовое давление	Отказ сотрудника выполнить обязанности другого	Увольнение сотрудника
5. Конфликт между руководителем и подчиненным	Вертикальный межличностный конфликт	Силовое давление	Разные взгляды на решение рабочих вопросов	Увольнение сотрудника
6. Конфликт между руководителем и подчиненным	Вертикальный межличностный конфликт	Избегание	Необоснованные претензии руководства	Скрытый конфликт
7. Конфликт группа-группа	Горизонтальный межгрупповой конфликт	Силовое давление	Переманивание клиентов	Увольнение группы
8. Конфликт между руководителем и подчиненным	Вертикальный межличностный конфликт	Силовое давление	Рабочие вопросы	Подчинение сотрудников правилам
9. Конфликты между сотрудниками	Горизонтальные межличностные конфликты	Избегание, компромисс	Рабочие вопросы	Разрешение конфликта с помощью взаимных уступок

При всём разнообразии конфликтов необходимо отметить создание в

организации устойчивого морально-психологического климата. Сформирован зрелый коллектив с определенным стилем взаимоотношений, стереотипами поведения, сформировавшимися традициями. Закрепление в зрелых коллективах позитивных моделей поведения позволяет предотвратить появление негативных отношений и свести влияние внешних конфликтных факторов к минимуму. Фактически выстроен коллектив с определёнными элементами корпоративной культуры.

Вывод по главе 2

Исходя из проведенного исследования, делаем вывод о том, что конфликт в организации может быть обусловлен как внутренними (объективными, организационно-управленческими, социально-психологическими, личностными) причинами, так и внешними (экономическими, политическими, социокультурными), которые находятся во взаимной связи и обусловленности.

Межличностный конфликт обнаруживает отсутствие согласия и взаимопонимания в сложившейся системе взаимодействия внутри организации. Конкретные причины межличностных конфликтов достаточно разнообразны: ограниченность – качественная и количественная – ресурсов; сложный характер взаимодействий; различия в целях, представлениях и ценностях, в манере поведения и жизненном опыте; неудовлетворительные коммуникации; личностные особенности индивидов.

Основные выводы в результате проведенного исследования заключаются в том, что у работников вовлеченность присутствует, но ее развитию мешает ряд факторов. Судя по результатам опроса, работники имеют четкое представление о своих обязанностях, имеют для выполнения своей работы все необходимые инструменты, что безусловно способствует оказанию качественных услуг и меньшим затратам сил при выполнении своих обязанностей.

Кроме этого, большинство респондентов ответило, что на работе у них есть, как минимум один «настоящий друг», что говорит о достаточно

хорошем психологическом климате в коллективе на горизонтальном уровне. Хороший психологический климат позволяет избегать ссор, нездоровой конкуренции, повышенной конфликтности и т.д.

В сфере отношений с руководством предприятия присутствуют горизонтальные отношения в коллективе, и они достаточно «здоровы», но вот вертикальные отношения – руководитель–подчиненные, имеют отрицательную характеристику.

Респонденты заявили, что не получают похвалы или одобрения за выполненную работу, их точка зрения не принимается во внимание, у них отсутствует возможность обсудить свои профессиональные достижения или приобрести новые навыки. Безусловно, все это отрицательно влияет на климат в коллективе, способствует возникновению конфликтов и потере вовлеченности.

Психологическая атмосфера в коллективе благоприятная. Отставание от самого благоприятного показателя (10 баллов) присутствует, что говорит о том, что проблемы в коллективе все-таки присутствуют, но они не приобретают патологических форм.

В основном все опрошенные руководители обладают смешанными стилями управления. Несмотря на довольно долгий срок на управляющих должностях, никто из опрошенных не проходил курсов и тренингов, направленных на повышение управленческой компетентности.

Топ-менеджеры и учредители замыкают процесс управления «на себя», при этом механизм управления элементарен и сводится к выдаче устных или письменных распоряжений.

В результате оперативное управление, получение точной количественной информации о реальном состоянии дел становится практически невозможным, поскольку сведения, предоставляемые руководителями структурных подразделений обычно разрозненны, возможно, тенденциозны и зачастую противоречивы. Если на это наложить достаточно большой рост предприятия, появление новых направлений

деятельности, новых людей, то ситуация становится трудно управляемой.

В связи с этим процесс управления конфликтами на исследуемом предприятии требует существенных доработок и оптимизации в целом основных направлений по урегулированию и предупреждению конфликтов.

Таким образом, управление конфликтом представляет собой процесс целенаправленной деятельности субъектов по организации поведения участников конфликта – сотрудников и групп в организации. Последовательное решение управленческих задач обеспечивает легитимацию конфликта и институционализацию его разрешения. Эффективное управление конфликтом предполагает определенную последовательность действий управленческого аппарата и комплексное применение структурных и межличностных методов управления.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ЭФФЕКТИВНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТНЫМИ СИТУАЦИЯМИ ООО «МИРАТОРГ-БЕЛГОРОД»

3.1 Основные мероприятия по совершенствованию системы управления конфликтами в ООО «Мираторг-Белгород»

Проанализировав конфликтное состояние в организации, учтя результаты опросов, тестирования и наблюдения, было принято решение создать для организации методические рекомендации (мероприятия) по урегулированию и предупреждению конфликтов.

Руководство организации, ознакомившись с результатами опросов, тестирования и выводами диссертанта, поддержало автора работы и согласилось рассмотреть его предложения и использовать их, если они получат одобрение всех руководителей и учредителей.

Отметим основные мероприятия по совершенствованию системы управления конфликтами в ООО «Мираторг-Белгород».

В основе заинтересованности персонала лежит мотивация, которая имеет важное значение для достижения целей предприятия.

Актуальность мотивации персонала в том, что работник – важнейший ресурс предприятия и заинтересовать его – приоритет для каждого объективного управленца.

Но внутренние побуждения к действию являются результатом взаимодействия сложной совокупности потребностей, которые постепенно меняются, и, чтобы мотивировать, руководитель должен определить эти потребности и найти способы их удовлетворения.

Прежде, чем строить какую-либо мотивационную модель, надо понять, что работник, привыкший к методам негативного стимулирования, не сможет переучиться сразу.

Такие сотрудники малочувствительны к похвале, бывает, что даже не знают, как на нее реагировать, не способны воспринять ее и не чувствуют от

нее никакого удовлетворения. Работают такие сотрудники только под угрозой наказания. Чтобы они начали действовать, им должно грозить что-то действительно очень серьезное.

Можно сказать, что руководство предприятия сталкивается с такими сотрудниками, но даже не подозревает, что не всегда такому поведению была причиной безответственность и личные отрицательные качества сотрудника. Руководство, сетующее на отсутствие инициативности у сотрудников, зачастую само создает условия, в которых она просто не могла проявиться, и даже не подозревало об этом.

Поэтому мы рекомендуем руководству ООО «Мираторг-Белгород» научить сотрудников правильно реагировать на мотивацию, чтобы развить в них инициативность, вовлеченность и желание трудиться.

Рекомендации по развитию восприимчивости персонала к методам мотивации:

1. Прежде всего, стоит понять, что человек, который долгое время подвергался негативному стимулированию, не сможет сразу избавиться от страхов, научиться любить свою работу и проявлять инициативу. Сотрудника придется этому учить и это займет какое-то время.

2. Сотруднику с таким мотивировочным паттерном следует давать задачи, которые будут гарантированно выполнимы.

3. Время, которое руководство отводит на выполнения задания, должно ему соответствовать, то есть, времени должно обязательно хватить на выполнение задачи.

4. Сотрудник должен видеть, что то, что он делает – не напрасно. За выполнение задания должна поступать награда – похвала, упоминание о важности проделанной работы и т.д. Сотрудник обязательно должен видеть результат своих действий.

5. Из предыдущих пунктов вытекает то, что задания в первое время должны быть не очень сложными и стрессогенными.

Начинать всегда лучше с малого, чтобы сотрудник привык к тому, что

у него получается выполнять задания, чтобы он чувствовал, что сделанная им работа приносит пользу и помогает другим.

6. Со временем задания должны усложняться, но все равно быть исполнимыми в заданные сроки.

7. Руководству желательно дать сотрудникам больше свободы в выборе методов решения задачи. Позволять самостоятельно решать, как лучше поступить в тех или иных ситуациях, не требующих жесткого контроля и не играющих большой значимости.

После комплекса данных мер персонал будет более восприимчив к остальным методам мотивации.

Управление конфликтом предполагает не только регулирование уже возникшего противостояния, но и создание условий для его предупреждения. Причем наибольшую значимость из двух указанных задач управления имеет профилактика. Именно хорошо поставленная работа по предупреждению конфликтов обеспечивает сокращение их числа и исключение возможности возникновения деструктивных конфликтных ситуаций.

Для профилактики конфликтов рекомендуется следующее:

1. Четкая и ясная формулировка во всем.

Разъяснение требований к результатам работы каждого конкретного работника или подразделения в целом позволит избежать недоразумений, самоуправления и ошибок. Наличие ясно и однозначно сформулированных прав и обязанностей, правил выполнения работы позволит сотрудникам чувствовать себя увереннее и спокойнее, оперативно выполнять задания.

Следует также убедиться, что сотрудник все понимает правильно. Если возникают сомнения, то можно попросить сотрудника повторить и объяснить то, как он понял ваши слова. Это позволит избежать ошибочного толкования.

Поскольку люди различаются складом характера, неодинаковым уровнем знаний и опыта, отношением к работе и самому руководителю, все это должно учитываться при выдаче производственного задания.

Причем руководителю для подчиненного, который является

исполнительным, обязательным и любит свое дело, надо формулировать задание в виде просьбы и пожелания, основываясь на объективной необходимости его выполнения. Такая форма выдачи задания приемлема во взаимодействии с высококлассными специалистами, добросовестно относящимися к своей работе.

Разумеется, в отношении многих работников должен быть предусмотрен обязательный контроль за выполнением задания – в такой форме целесообразно взаимодействовать с исполнительными подчиненными, имеющими недостаток опыта и профессиональных знаний, например с молодыми специалистами или работниками, по тем или иным причинам имеющими продолжительный перерыв в работе.

Ряду работников задание надо формулировать с должной долей личного влияния руководителя – в такой форме следует выдавать задание в ситуации высокой ответственности, при ограничениях по времени выполнения задания.

Для необязательных работников, не склонных к соблюдению строгой дисциплины руководителю надо применять свое административное влияние и тщательный контроль.

В категорической приказной форме с упоминанием о возможном применении мер воздействия следует выдавать производственные задания нарушителям производственной дисциплины.

2. Если сотрудник хочет получить дополнительные разъяснения, то следует дать ему эту возможность.

Получив больше информации, сотрудник лучше выполнит задание, не станет скрывать от руководства рабочие проблемы, боясь негативной реакции.

3. Поставив перед подчиненными задачу, руководитель должен убедиться, что у подчиненных есть все необходимые средства для ее выполнения.

4. Поощрение инициатив, которые способствуют повышению

эффективности предприятия.

Если в данный момент предлагаемую инициативу нельзя осуществить или уделить ей должного внимания, то надо дать сотруднику знать, что он понят, его работа прошла не зря, похвалить его инициативность и сказать, что к инициативе предприятие сможет вернуться, как только наступит благоприятный момент.

5. Результаты деятельности сотрудников должны оцениваться только после их тщательного изучения.

Скоропалительные решения не всегда оказываются верными. Если возникают какие-либо вопросы по результатам деятельности, то следует поговорить с сотрудником и попросить его пояснить вызывающие вопросы моменты.

6. Руководитель должен уметь анализировать причины неправильных действий подчиненного и быть готовым к получению информации о собственных неправильных действиях.

7. Если после оценки результатов оказывается, что у руководителя есть замечания, то лучше сначала отметить положительные моменты, а потом перейти к критике.

Критика не должна относиться к личности сотрудника, только к выполненному им заданию. Не следует оскорблять, повышать голос и грозить санкциями, если на то нет причин. Хвалить сотрудников нужно публично, а критиковать – наедине.

8. Менеджер должен научиться обучать. Личное участие в развитии персонала должно восприниматься им как одна из важнейших задач.

9. Если руководитель сам допускает ошибку, то следует постараться не винить в этом подчиненных.

Признание и исправление собственной ошибки придаст руководителю больше веса, чем перекладывание ответственности за нее на другого человека. У подчиненных и коллег сформируется мнение о руководителе, как о честном, ответственном и заслуживающем доверия человеке.

Кроме этого, представим основные рекомендации по диагностике конфликтов.

Диагностика конфликта – знание основных параметров конфликтного взаимодействия (состава участников, объекта разногласий, характера и степени остроты противоречий, «сценария» развития взаимодействия) с целью управленческого влияния на противостоящие стороны.

Конечная цель диагностики конфликтов – получение новых и достоверных знаний о конфликтном взаимодействии, выработка на их основе практических рекомендаций, которые реально улучшили бы конструктивное регулирование конфликтов.

Из перечисленных методов наиболее подходящими для предприятия диссертант считает изучение документов, опрос, наблюдение и личностные тесты.

Пока не разработан опросник или тест, специально предназначенный для определения конфликтности, отражающего частоту вступления в межличностные конфликты и т.п. Поэтому специалисты используют ряд тестов, которые фиксируют выраженность качеств, свойств и состояний, указывающих на повышенную конфликтность личности.

Представим ниже основные опросники и тесты, рекомендуемые нами к использованию на исследуемом предприятии (таблица 3.1).

Таблица 3.1

Тесты и опросники, рекомендуемые нами к использованию на исследуемом предприятии

Название и автор	Значение
Тест А. Басса – А. Дарки	предназначен для определения индивидуального уровня агрессивности личности
Диагностика межличностных отношений Т. Лири	дает возможность определить преобладающий тип отношения личности к окружающим
Личностный тест Г. Айзенка	позволяет выявить тип темперамента личности с помощью двух шкал – «экстраверсия – интроверсия» и «нейротизм – стабильность»
16-факторный личностный опросник Кеттелла	позволяет выявить психологические особенности, влияющие на конфликтность – скрытность, практичность, жестокость, суровость, честолюбие и пр.

Шкала реактивной и личной тревожности Ч. Спилбергера – Ю. Ханина	предназначена для измерения тревожности как эмоционального состояния и как свойства личности
Методика «Q-сортировка» Х. Залена — Д. Штока	позволяет измерить проявление таких тенденций поведения, как зависимость – независимость, общительность – необщительность, стремление к борьбе – избегание борьбы
Ерина С.И. Шкала диагностики ролевого конфликта у руководителей первичного производственного коллектива.	выявляется наличие психологического конфликта у руководителей, степень его выраженности, зоны деятельности руководителя, вызывающие конфликтные переживания
Тест Т. Томаса	направлен на выявление репертуара поведенческих тенденций в противоречивых ситуациях
Опросник Ершова А.А.	опросник, нацеленный на изучение стратегий, избираемых руководителем в конфликтных ситуациях
Тест Ф. Розенцвейга	позволяет определить, как человек обычно реагирует на фрустрирующую ситуацию

При разрешении разногласий с подчиненными или коллегами руководителю необходимо использовать следующие методы:

1. Чтобы избежать неверного толкования ситуации, а, следовательно, и ошибочного решения, следует обязательно выслушать подчиненного (коллегу).

2. Четкая и ясная формулировка своей позиции, своего видения ситуации позволит донести до оппонента вашу точку зрения, ясно обозначит, что вы думаете и чувствуете, а соответственно поможет избежать недоразумений и превратной трактовки.

3. Следует определить истинную причину конфликта.

Это необходимо для разрешения конфликта. Ложная причина не позволит конструктивно разрешить конфликт, исказит все последующие полученные данные, а, следовательно, создаст новые конфликты, с которыми придется разбираться.

4. Необходимо быть объективным и справедливым. Пристрастное отношение сразу чувствуется и автоматически настраивает оппонента против вас.

5. Желание решить проблему, а не победить в противостоянии, должно быть основным движущим фактором.

6. Для конструктивного разрешения конфликта желательно взаимовыгодное решение. И поэтому не следует сосредотачиваться только на одном варианте решения. Всегда следует продумывать несколько вариантов, которые могут отражать интересы обеих сторон.

7. Не следует доводить конфликт до обострения, это снизит шансы на его конструктивное разрешение. В результате обострения ухудшаются межличностные отношения, повышается уровень негативных эмоций, снижается степень правоты оппонентов из-за взаимной грубости.

8. При разрешении конфликта руководитель должен соблюдать дистанцию по отношению к персоналу, то есть обращаться на «Вы», обратное является фактическим унижением (если руководитель не связан с кем-то из оппонентов более близкими отношениями, позволяющими использовать другие формы обращений) и сотрудники отвечают тем же.

9. Руководителю нежелательно затягивать конфликты. Это приводит к потере рабочего времени, усилению напряженности среди коллектива и т.д.

Итак, в данном параграфе нами представлены основные методические рекомендации (мероприятия) по урегулированию и предупреждению конфликтов.

Следует отметить, что в основе заинтересованности персонала лежит мотивация, которая имеет важное значение для достижения целей предприятия.

3.2 Программа по совершенствованию управления конфликтами в ООО «Мираторг-Белгород» и результаты ее апробации

В данном параграфе представим программу по совершенствованию управления конфликтами в ООО «Мираторг-Белгород».

1. Для обеспечения кадровой безопасности организации вести работу по подбору кадров.

1.1. На элементы трудового потенциала, легче повлиять через первоначальное формирование персонала, то есть подбора, приема на работу персонала, чье трудовое поведение подходит предприятию. Обратит внимание на нововведения в вопросе формирования персонала, такие как CASE-интервью и хэдхантинг.

1.2. Для решения проблемных вопросов подбора персонала возможно заключение договоров на дуальное обучение с ведущими университетами. Особенно учитывая, что в правительстве РФ рассматривается вопрос о предоставлении налоговых льгот организациям, участвующим в дуальном образовании.

Намного эффективнее «вербовать» себе кадры еще со студенческой скамьи, чтобы изначально обучить всем тонкостям работы на предприятии, на переобучение кадров, даже имеющих опыт, может уйти гораздо больше ресурсов.

2. Мотивация заинтересованности персонала предприятия в результатах труда сотрудника и предприятия в целом.

Материальная мотивация.

2.1. Для оплаты руководителей, специалистов, технического персонала используется система должностных окладов. Величина этих окладов не менялась со дня основания предприятия.

Автор работы считает необходимым как минимум производить ежегодную индексацию окладов на уровень инфляции. Как максимум пересмотреть в сторону увеличения существующие оклады, в первую очередь величину оклада технического персонала, среди сотрудников которого наблюдается наибольшая текучесть.

2.2. В организации принята система процента от крупных продаж, поэтому зарплата специалистов предприятия не может относиться к подобным факторам мотивации, они и так заинтересованы в качественном обслуживании клиента и мотивированы работать так, чтобы обеспечить максимальные продажи.

Однако, можно ввести увеличение величины процента за особые заслуги, отличное знание техники продаж у специалистов предприятия и величины выручки, после которой процент увеличивается.

2.3. Оплату труда персонала, которому установлена почасовая оплата, рекомендуем привязать к результатам работы подразделения.

Кроме того, требуется внедрение новой системы премирования работников. Для изменения системы премирования необходимо ввести четкие и ясные показатели премирования, а также стремиться к тому, чтобы система премирования была гибкой и максимально учитывала индивидуальные характеристики сотрудников. Каждый сотрудник должен чувствовать, что его труд справедливо оценен.

3. Система штрафов.

В организации существует система штрафов. В случае нарушения работниками трудовой дисциплины, либо некачественно выполненной работы сотрудники наказываются штрафом, что стимулирует работать их лучше.

3.1. Рекомендую ввести чёткую градацию штрафов с указанием суммы штрафа за конкретное нарушение.

4. Нематериальная мотивация – все, от чего не зависит финансовая сторона, но служит мотивом для качественной и продуктивной работы сотрудников.

4.1. Создание благоприятного психо-эмоционального климата в коллективе. Проведение культурных и спортивных мероприятий в коллективе. Организация корпоративных праздников, новогодние подарки детям и сотрудницам на 8-е марта, спортивные соревнования, субботники – это необходимые мероприятия, которые позволяют сотруднику предприятия хорошо расслабиться и отдохнуть.

4.2. Соблюдение трудового законодательства. Официальное трудоустройство и социальный пакет. Для каждого человека, который заинтересован в нахождении работы, немаловажно официальное

трудоустройство, соблюдение трудового законодательства (нормированный рабочий день, отпуск и т.д.) и социальный пакет (оплата больничных).

4.3. Обучение за счет предприятия. Предприятию, направляя своих работников на курсы или организуя корпоративное обучение, необходимо оговорить с ними результаты, которые должны быть достигнуты в процессе обучения.

После обучения обязательно нужно провести посттренинговые мероприятия и проанализировать, переходят ли знания, полученные при обучении, в практические умения и навыки, реально применяемые в процессе работы на предприятии.

Компания вкладывает значительные средства в дополнительное обучение, но при этом не имеет гарантий, что любой из сотрудников, достигнув более высокого уровня квалификации, не покинет предприятие и не уйдет к конкурентам. В этом случае можно использовать «Договор на обучение», который будет заключаться со специалистами, направляемыми на обучение. В данном договоре должна быть оговорена стоимость обучения и обязанности сотрудника отработать в компании определённый промежуток времени. В случае увольнения раньше указанного срока предусмотреть компенсацию стоимости обучения пропорционально отработанному времени.

5. Личная и публичная похвала руководителя. Данный метод мотивации очень действенен и им не стоит пренебрегать. Похвала либо в личной, либо в публичной форме служит хорошим мотивирующим фактором для повышения эффективности труда. Именно с целью похвалы считаю возможным провести соревнования на лучшего работника, которые размещаются не только на территории предприятия, но и на её сайте.

Представленные рекомендации (мероприятия) позволят улучшить ситуацию, связанную с возникновением спорных ситуаций, приводящих к конфликтам как в коллективах, так и в отношениях в системе «руководитель-подчиненный». Исходя из проведенного исследования, мы отметили, что

конфликт в организации может быть обусловлен как внутренними (объективными, организационно-управленческими, социально-психологическими, личностными) причинами, так и внешними (экономическими, политическими, социокультурными), которые находятся во взаимной связи и обусловленности.

Межличностный конфликт обнаруживает отсутствие согласия и взаимопонимания в сложившейся системе взаимодействия внутри организации. Конкретные причины межличностных конфликтов достаточно разнообразны: ограниченность – качественная и количественная – ресурсов; сложный характер взаимодействий; различия в целях, представлениях и ценностях, в манере поведения и жизненном опыте; неудовлетворительные коммуникации; личностные особенности индивидов.

Предложенные мероприятия направлены на профилактику и предотвращение возникновения конфликтных ситуаций на исследуемом предприятии.

Представим рекомендации для конкретных руководителей.

Одному из руководителей подразделения обратить внимание на:

- создание условий, способствующих активизации совместной деятельности сотрудников, способствующих развитию чувства солидарности, взаимопомощи и поддержки;
- выступать в качестве арбитра, используя технологии «переговоров» и «посредничества», таким образом, не уклоняться от разрешения индивидуальных социально-трудовых конфликтов.

Руководителю подразделения 2 следует обратить внимание на:

- совершенствование условий труда, сотрудников;
- использование потенциала сотрудников в процессе принятия управленческих решений на уровне подразделения;
- справедливое отношение ко всем сотрудникам без исключения.

Руководителю подразделения 3 обратить внимание на:

- эмоционально-личностную сферу и настрой сотрудников на

трудовой процесс в сложных ситуациях деятельности;

- совершенствованию взаимоотношений с коллективом, нахождению индивидуального подхода к сотрудникам;
- повышение уровня своего профессионализма, изучение литературы по управлению трудовым коллективом и нормализации состояния коллектива, методам и приемам организаторской и воспитательной работы;
- справедливое отношение ко всем сотрудникам без исключения;
- изменение подхода к подбору кадров, который должен быть в первую очередь, основан на отборе кандидатов с высокими профессиональными качествами;
- регулярно напоминать сотрудникам о ценностях предприятия, ее целях и о том, почему предприятие ожидает от них качественной и интенсивной работы;
- требовать соблюдения фирменных стандартов;
- пресекать перекладывание вины, выстраивая максимально прозрачные бизнес- процессы с закреплением персональной ответственности.

Учредителям предприятия обратить внимание на:

- эмоционально-личностную сферу сотрудников;
- предусмотреть мероприятия, направленные на сплочение коллектива и развитие чувства общности, основанному на взаимных симпатиях и более тесных дружеских связях;
- внедрять мероприятия, способствующие развитию сплоченности и коллективизма;
- необходимость уважительного отношения к мнению сотрудников;
- развитие процесса делегирования полномочий;
- проводить с сотрудниками работу по нормализации внутригрупповых процессов, направленных на предотвращение конфликтов

в подразделении, установление доброжелательных взаимоотношений между сотрудниками;

– предусмотреть мероприятия, способствующие формированию чувства коллективизма.

Именно создание сплочённого коллектива должно стать одной из главных целей любого руководителя.

Далее представим результаты внедрения рекомендаций на предприятии.

Разработав методические рекомендации, мы ознакомили с ними руководство предприятия. Ознакомление проходило в виде выступления перед руководством и раздачей рекомендаций на бумажных носителях.

Рассмотрев рекомендации и посоветовавшись, руководство сочло их подходящими и адекватными проблемам на предприятии. Рекомендации было решено использовать в деятельности предприятия.

Для оценки эффективности разработанных методических рекомендаций, мы провели повторный опрос и тестирование сотрудников после начала внедрения рекомендаций.

Используя методику оценки психологической атмосферы в коллективе (по А.Ф. Фидлеру), были опрошены 30 человек и в результате получены следующие данные.

На основании индивидуальных профилей был создан средний профиль, характеризующий психологическую атмосферу в коллективе. Итоговый показатель составил 23 балла, что говорит о том, что психологическая атмосфера в коллективе улучшилась, в сравнении с прошлым показателем (31 балл) на 8 баллов.

Следующим был применен тест «Уровень организационной культуры». Было протестировано 30 респондентов, проанализировав результаты которых, были сделаны следующие выводы.

Индекс «ОК» составил 165 баллов, что относится к среднему показателю. Также, тест позволил определить узкие места по секциям

(таблица 3.1).

Таблица 3.1

Среднее количество баллов по секциям

Название секции	Значение
Работа	8 - 6 – мажорное
Коммуникации	8 - 6 – мажорное
Управление	8 - 6 – мажорное
Мотивация и мораль	8 - 6 – мажорное

Несмотря на то, что индекс «ОК» еще находится на среднем уровне, тем не менее, наблюдается его благоприятное изменение на 17 пунктов по сравнению с предыдущим результатом, равным 148.

Таким образом, мы видим, что показатели после реализации рекомендаций, направленных на улучшение социально-психологического климата, значительно выше, чем показатели первичной диагностики. Таким образом, можно сказать, что после введения рекомендаций уровень организационной культуры повысился, интегральная удовлетворенность трудом стала намного лучше, и атмосфера в коллективе улучшилась.

Следующим был применен опросник Q12 от Gallup.

Результаты показали улучшение вовлеченности персонала и отношения руководства к персоналу. На большинство вопросов респонденты ответили положительно, в частности, изменились ответы на вопросы 4, 5 и 7.

Положительно 4 вопрос ответили 20 из 30 опрошенных сотрудников, что по сравнению с предыдущим опросом, показало улучшение на 11 пунктов (человек). На вопрос 5 – 17 человек, результат улучшился на 10 человек. На вопрос 7 – 16, результат улучшился на 8 человек. Вопросы 11 и 12 все еще остаются проблемными, на них положительно ответило минимальное количество респондентов.

Результаты внедрения методических рекомендаций было высоко оценены и руководством, и сотрудниками предприятия, и принесли практическую пользу. В результате чего на предприятии повысился уровень вовлеченности персонала, стал более благоприятным социально-

психологический климат, снизилась общая конфликтность.

Также, следуя рекомендациям, предприятие заключило договор на дуальное обучение с университетом, что позволит предприятию в ближайшее время получить ценные кадры, соответствующие своим профессиональным уровнем требованиям предприятия, а учащимся получить необходимый практический опыт.

Однако, не следует забывать, что управление персоналом, в общем, и управление конфликтами в частности, является достаточно длительным процессом.

Базовые предположения, лежащие глубоко в сознании, верованиях и поведении членов предприятия, невозможно изменить за короткий срок. Данный процесс предусматривает постоянную специализацию новых членов предприятия, постоянную работу над собой, как руководителей, так и персонала к конкретным деталям быта предприятия, и, наконец, правильного планирования всей работы.

Таким образом, в данном параграфе нами была предложена программа по совершенствованию управления конфликтами в ООО «Мираторг-Белгород». Рассмотрев рекомендации и посоветовавшись, руководство сочло их подходящими и адекватными проблемам на предприятии. Рекомендации было решено использовать в деятельности предприятия.

Для оценки эффективности разработанных методических рекомендаций, мы провели повторный опрос и тестирование сотрудников после начала внедрения рекомендаций.

Результаты внедрения методических рекомендаций было высоко оценены и руководством, и сотрудниками предприятия, и принесли практическую пользу. В результате чего на предприятии повысился уровень вовлеченности персонала, стал более благоприятным социально-психологический климат, снизилась общая конфликтность. Однако, не следует забывать, что управление персоналом, в общем, и управление конфликтами в частности, является достаточно длительным процессом.

Вывод по главе 3

Проанализировав конфликтное состояние в организации, учтя результаты опросов, тестирования и наблюдения, было принято решение создать для организации методические рекомендации (мероприятия) по урегулированию и предупреждению конфликтов.

Руководство организации, ознакомившись с результатами опросов, тестирования и выводами диссертанта, поддержало автора работы и согласилось рассмотреть его предложения и использовать их, если они получат одобрение всех руководителей и учредителей.

Нами представлены основные методические рекомендации (мероприятия) по урегулированию и предупреждению конфликтов.

Следует отметить, что в основе заинтересованности персонала лежит мотивация, которая имеет важное значение для достижения целей предприятия.

Нами была предложена программа по совершенствованию управления конфликтами в ООО «Мираторг-Белгород». Рассмотрев рекомендации и посоветовавшись, руководство сочло их подходящими и адекватными для решения вопросов по управлению конфликтами на предприятии. Рекомендации было решено использовать в деятельности предприятия.

Для оценки эффективности разработанных методических рекомендаций, мы провели повторный опрос и тестирование сотрудников после начала внедрения рекомендаций.

Результаты внедрения методических рекомендаций было высоко оценены и руководством, и сотрудниками предприятия, и принесли практическую пользу. В результате чего на предприятии повысился уровень вовлеченности персонала, стал более благоприятным социально-психологический климат, снизилась общая конфликтность.

Однако, не следует забывать, что управление персоналом, в общем, и управление конфликтами в частности, является достаточно длительным процессом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Руководитель должен уметь управлять конфликтами в организации: предотвращать возникновение противоречий в коллективе, выводить людей из состояния вражды, разрешать споры. Каждому типу конфликтов соответствуют свои, специфические противоречия и методы их разрешения.

Основная цель управления конфликтами состоит в том, чтобы предотвращать деструктивные конфронтации и способствовать адекватному решению конструктивных. Не менее важно, чтобы объективно существующие среди коллег противоречия не перерастали в осознанное противостояние, то есть любой спор важно не доводить до острой фазы. От эффективности управления руководителем конфликтами и стрессами зависит стабильность работы организации. На это оказывают влияние следующие факторы: размеры дисфункционального кризиса, ликвидация причин противоречий, вероятность столкновений сторон.

Суть конфронтации заключается в том, что каждая из сторон стремится к тому, чтобы возобладала ее цель или точка зрения. При этом она всячески препятствует второй стороне делать то же самое. Такая ситуация почти всегда порождает угрозы, агрессию, враждебность и другие негативные эмоциональные проявления. Поэтому руководителю важно вовремя увидеть возникшие в группе противоречия и незамедлительно принять меры к их разрешению. Любая система управления конфликтом в организации включает следующие виды деятельности: профилактика возникновения противоречий и предотвращение конфронтации; анализ и регулирование противостояний с помощью корректировки поведения сотрудников; прогнозирование развития конфликтов и оценка их направленности; разрешение конфликтной ситуации. Противостояния в коллективе могут носить рациональный и эмоциональный характер. В зависимости от этого управление конфликтами может проводиться на основании: непосредственного воздействия на условия и причины конфронтации;

корректировки установок и ценностных ориентиров конфликтующих сотрудников. Данные виды управления процессами конфликта реализуются разными методами: организационными, социокультурными и социально-психологическими. Управление конфликтными ситуациями в коллективе можно проводить также структурными и межличностными методами. Тренинг управления конфликтами на основе структурных методов связан с использованием трансформации организационной структуры предприятия для разрешения получивших развитие проблемных ситуаций. Цель таких методов – в снижении интенсивности спора и недопущении эскалации спора.

Нами проведено исследование системы управления конфликтами в ООО «Мираторг-Белгород».

Основной целью нашего исследования является проверка выдвинутой гипотезы, т.е. проверки наличия и степени влияния на организационные конфликты. Исследование системы управления конфликтами осуществляется посредством традиционного метода исследования – опроса (анкетирование и/или интервьюирование). В зависимости от характеристики и объема выборки применяют разные определенные разновидности анкетного опроса: например, при малой выборке используются методы сплошного анонимного анкетирования, в случае крупных выборок (средние и крупные предприятия) – выборочного опроса персонала. Исследование системы управления конфликтами осуществляется по определенным наборам показателей, которые могут оцениваться как в шкальном формате, так и иным способом (например, отношением положительных и отрицательных ответов). Для изучения уровня конфликтности в коллективе исследуемого предприятия нами были использованы все вышеперечисленные практические методы, а также 6 основных методик, предназначенных для исследования индивидуальной предрасположенности человека к конфликтному взаимодействию и определения стилей разрешения конфликтных ситуаций.

Таким образом, мы делаем вывод, что система управления в ООО «Мираторг-Белгород» имеет определенные недостатки, обусловленные

данными обстоятельствами, и порождает вертикальные конфликты в системе «руководитель – коллектив».

Ещё один фактор «семья и дети» усложняет управление, так как требуется не только преуспевать на работе, но и справляться с домашними делами и обязанностями, с воспитанием детей. Соответственно, ситуация больше контролируется по телефону.

Контрольная функция развита сильнее, потребность отслеживать поведение сотрудников, их круг общения, лояльность, отношения с клиентами, объём продаж, честность в расчётах, но так как информация может поступать через заинтересованных лиц, то зачастую имеет искажённый характер.

Личные симпатии и антипатии имеют решающее значение. Умение сотрудника говорить комплименты, показывать уважение, значительно повышает шансы на успех, по сравнению с теми, у кого профессиональные навыки такие же, но он будет к руководству относиться нейтрально.

Явно выражена четкая градация «свой – чужой»: деление сотрудников на «угодных» и «неугодных». Последние попадают в «чёрный» список претендентов на увольнение.

Перекалывание своей работы на других происходит постоянно. Так же, как и перекалывание ответственности за собственные ошибки на других членах коллектива. Среди сотрудников формируется негативное мнение не только о руководителе, но и об учредителях, которые назначают некомпетентных руководителей на должность, не контролируют их работу и не могут «защитить» сотрудников от их действий. В итоге сотрудники начинают «дружить» против руководства. Такие группы в коллективе становятся непрозрачно управляемыми, и это сказывается на рабочем процессе.

Применяемые методы управления оказываются неэффективными и не дают ожидаемых результатов. Руководители решают, что все проблемы «кроются» в коллективе, но очередные попытки правильно подобрать

команду заканчиваются очередными увольнениями. При этом настораживает ситуация, когда достоинства вновь принятого работника руководством оцениваются очень высоко, а через год работы сотрудник, как специалист имеет крайне отрицательную характеристику, и с ним безжалостно расстаются.

Исходя из проведенного исследования, делаем вывод о том, что конфликт в организации может быть обусловлен как внутренними (объективными, организационно-управленческими, социально-психологическими, личностными) причинами, так и внешними (экономическими, политическими, социокультурными), которые находятся во взаимной связи и обусловленности.

Межличностный конфликт обнаруживает отсутствие согласия и взаимопонимания в сложившейся системе взаимодействия внутри организации. Конкретные причины межличностных конфликтов достаточно разнообразны: ограниченность – качественная и количественная – ресурсов; сложный характер взаимодействий; различия в целях, представлениях и ценностях, в манере поведения и жизненном опыте; неудовлетворительные коммуникации; личностные особенности индивидов.

Межличностные и межгрупповые конфликты тесно взаимосвязаны. Конфликт между индивидами, принадлежащими к разным группам, может привести к межгрупповому конфликту, равно как и межгрупповой – к конфликту между индивидами. Межгрупповой конфликт затрагивает целый спектр интересов – индивидуальных и коллективных, поэтому его последствия сказываются как на группе в целом, так и на всех его участниках, даже если они не принимают непосредственного участия в конфликте.

Управление конфликтом представляет собой процесс целенаправленной деятельности субъектов по организации поведения участников конфликта – сотрудников и групп в организации. Последовательное решение управленческих задач обеспечивает легитимацию

конфликта и институционализацию его разрешения. Эффективное управление конфликтом предполагает определенную последовательность действий управленческого аппарата и комплексное применение структурных и межличностных методов управления.

Проанализировав конфликтное состояние в организации, учтя результаты опросов, тестирования и наблюдения, было принято решение представить для организации методические рекомендации (мероприятия) по урегулированию и предупреждению конфликтов.

Руководство организации, ознакомившись с результатами опросов, тестирования и выводами диссертанта, поддержало автора работы и согласилось рассмотреть его предложения и использовать их, если они получат одобрение всех руководителей и учредителей.

Нами представлены основные методические рекомендации (мероприятия) по урегулированию и предупреждению конфликтов.

Следует отметить, что в основе заинтересованности персонала лежит мотивация, которая имеет важное значение для достижения целей предприятия.

Нами была предложена программа по совершенствованию управления конфликтами в ООО «Мираторг-Белгород». Рассмотрев рекомендации и посоветовавшись, руководство сочло их подходящими и адекватными проблемам на предприятии. Рекомендации было решено использовать в деятельности предприятия.

Для оценки эффективности разработанных методических рекомендаций, мы провели повторный опрос и тестирование сотрудников после начала внедрения рекомендаций.

Результаты внедрения методических рекомендаций было высоко оценены и руководством, и сотрудниками предприятия, и принесли практическую пользу. В результате чего на предприятии повысился уровень вовлеченности персонала, стал более благоприятным социально-психологический климат, снизилась общая конфликтность.

Однако, не следует забывать, что управление персоналом, в общем, и управление конфликтами в частности, является достаточно длительным процессом.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Анцупов А.Я. Конфликтология, 5-е издание / А.Я. Анцупов, А.И. Шпилов. – Питер, 2013. – 512 с.
2. Апрелов Е.А. Национальный характер как предпосылка к социокультурным конфликтам в среде жителей Южной Кореи// Экономика, Социология и Право. – 2016. – №6. – С. 47-49.
3. Максимов Б.И. Инноватизация форм трудовых защитных отношений / Б.И. Максимов // Социальные инновации в развитии трудовых отношений и занятости в XXI веке. – Нижний Новгород: изд-во: ООО «Научно-исследовательский социологический центр». – 2014. – С. 95-99.
4. Бабосов Е.М. Конфликтология / Е.М. Бабосов. – Москва: Амалфея, 2012. – 324 с.
5. Багаева В.В. Стратегии поведения в конфликте / В.В. Багаева // СТЭЖ. – 2015. – №1 (20). URL: <http://cyberlenmka.m/artide/n/strategii-povedeniya-v-> (дата обращения: 17.11.2017).
6. Базарова Т.Ю. Управление персоналом: Учебник для вузов / Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М: ЮНИТИ, 2012. – 560 с.
7. Бородушко И.В. Организационное поведение: учеб. пособие для вузов / И.В. Бородушко и др.; под ред. И.В. Бородушко, В.П. Иванова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 238 с.
8. Вильфрид Кернтке. Медиация как метод организационного развития. Работа с конфликтами – руководство к действию / Вильфрид Кернтке. – Изд-во: Вернера Регена, 2012. – 240 с.
9. Гамбарова А.Р. «Китайский» стиль ведения переговоров / А.Р. Гамбарова // Конфликтология. – 2015. – № 2. – С. 164-170.
10. Гармонова А.В. Конструктивное разрешение конфликтов: методические рекомендации студентам / А.В. Гармонова, Н.В. Воробьева. –

Воронежский ГАСУ; сост. – Воронеж, 2013. – 33 с.

11. Гвоздева Е.В. Управленческие конфликты: переговоры как способ их разрешения / Е.В. Гвоздева // Актуальные проблемы современной науки. – 2015. – № 2. – С. 79-81.

12. Горбачев И.В. Зарубежный опыт стимулирования труда персонала на основе участия в управлении / И.В. Горбачев // Челябинский гуманитарий. – 2013. – №1 (22). – С. 18-22.

13. Дафт Р. Менеджмент / переводчик: Кузин В. – Изд-во: Питер, 2014. – 656 с.

14. Двинин А.П. Психодиагностика. Образование и кадровый менеджмент. Учебно-диагностическое пособие / А.П. Двинин, И.А. Романченко. – Изд-во: Люмьер, 2015. – 148 с.

15. Дейнека А. Управление персоналом. Учебник / А. Дейнека. – М.: Дашков и К. – 2014. – 292 с.

16. Демчук А.Л. Особенности принятия решений в конфликтных ситуациях // Электронное научное издание. – Альманах. Пространство и время. – 2015. – № 2. – С. 14.

17. Дихтярь А.Б. Кросс-культурные стили управления персоналом организации / А.Б. Дихтярь // Вестник университета. – 2016. – № 8. – С. 85-88.

18. Долженко Р.А. Инновации в системе управления персоналом организации / Р.А. Долженко // Вестник АГАУ. – 2013. – №1 (99). URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/innovatsii-v-sisteme-upravleniya-personalom-organizatsii> (дата обращения: 04.11.2017).

19. Драпак Е.В. Психология общения и управление конфликтом: метод. указания / Е.В. Драпак; Яросл. гос. ун-т им. П.Г. Демидова. – Ярославль: ЯрГУ, 2016. – 52 с.

20. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. 3-е изд., перераб. и доп. / С.М. Емельянов. – М., СПб: 2015. – 384 с.

21. Здравомыслов А.Г. Трудовые отношения и социальные

конфликты в современной России / А.Г. Здравомыслов, А.В. Дмитриев. – М.: Современная экономика и право, 2014. – 384 с.

22. Зеленков М.Ю. Конфликтология / М.Ю. Зеленков. – М.: Дашков и Ко, 2017. – 324 с.

23. Зобова А.Г. О современных тенденциях и методах управления конфликтами на предприятиях / А.Г. Зобова // Социально-экономические явления и процессы. – 2014. – №4. URL: <http://cyberlenmka.m/artide/n/o-sovremennyh-tendentsiyah-imetodah-upravleniya-konfliktami-na-predpriyatiyah> (дата обращения: 22.10.2017).

24. Ильин А.Н. Психотехнологии регулирования конфликтов. Учебное пособие / А.Н. Ильин, П.В. Барханов. – Омск: Изд-во: ОмГПУ, 2013. – 184 с.

25. Кагальникова А. Особенности подхода японских компаний к управлению трудовыми ресурсами (на примере логистической концепции JIT) / А. Кагальникова // Трибуна молодого ученого. – 2014. – №1 (30). – С. 108-113.

26. Калимуллин Д.М. Управление персоналом в период организационных изменений / Д.М. Калимуллин, С.А. Саакян // Основы экономики управления и права. – 2012. – №5(5). URL: <http://cyberleninka.m/artide/n/upravlenie-personalom-v-period-organizatsionnyh-izmeneniy> (дата обращения: 27.09.2017).

27. Кашапов М.М. Психология конфликтной компетентности: учеб. пособие / М.М. Кашапов, М.В. Башкин; Яросл. гос. ун-т им. П.Г. Демидова. – Ярославль: ЯрГУ, 2015. – 128 с.

28. Кибанов А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / А.Я. Кибанов. – Изд-во: ИНФРА-М, 2016. – 524 с.

29. Кибанов А.Я. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом: Монография / А.Я. Кибанов. – Изд-во: ИНФРА-М, 2016. – 156 с.

30. Кибанов А.Я. Управление конфликтами и стрессами /

А.Я. Кибанов. – Изд-во: Проспект Ардальон, 2017. – 88 с.

31. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие / 2-е изд., стер. / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: Кнорус, 2016. – 360 с.

32. Кибанов А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская; под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2012. – 64 с.

33. Кикава Н.С. Влияние стратегии психологической защиты в общении на тип поведения в конфликтной ситуации / Н.С. Кикава // Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. – Изд-во: Воронежский государственный лесотехнический университет им. Г.Ф. Морозова (Воронеж). – 2013. – №3. – С. 130-135.

34. Клок Кеннет. Конфликты на работе. Искусство преодоления разногласий / Клок Кеннет, Голдсмит Джоан, переводчик: Нестеров А. – Изд-во: Pretext, 2013. – 273 с.

35. Когдин А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом / А.А. Когдин // Основы ЭУП. – 2012. – №4 (4). URL: <http://cyberienmka.m/artide/n/motivatsiya-i-stimuliravanie-tmdovoy-deyatelnosti-v- upravlenii-personalom> (дата обращения: 15.10.2017).

36. Колризер Джордж. Спасите заложника. Как разрешать конфликты и влиять на людей / Колризер Джордж, переводчик: Любимова Г. – Изд-во: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 384 с.

37. Конфликтология / под ред. А. С. Кармина. – СПб: Лань. – 2014. – 450 с.

38. Конфликтология: учебник / А.Я. Кибанов, И.Е. Ворожейкин и др.; под ред. А.Я. Кибанова; Гос. универ. управл. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: НИЦ Инфра-М, 2014. – 301 с.

39. Конфликтология: учебное пособие для бакалавров / отв. ред. А.Я. Гуськов. – М.: Проспект, 2013. – 176 с.

40. Конфликтология: учебник / под ред. В.П. Ратникова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – Режим доступа: http://biblioclub.ru/index.php?page=book_view&book_id=115393
41. Костенко Е.П. Национальные особенности управления персоналом. Монография // Ростов-на-Дону: Изд-во «Содействие – XXI век», 2015. – 182 с.
42. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент: пер. с англ. / Ф. Котлер, К.Л. Келлер. – 12-е изд. – СПб и др.: Питер, 2012. – 810 с.
43. Кречетников К.Г. Организация труда персонала в Японии / К.Г. Кречетников, Д.С. Шамрин, С.О. Левченко // Новое слово в науке и практике. – 2016. – №22. – С. 185-189.
44. Кроули Дж. Медиация для менеджеров. Разрешение конфликтов и восстановление рабочих отношений / Кроули Дж, Грэм К. – М.: Издательство: Межрегиональный центр управленческого и политического консультирования, 2015. – 304 с.
45. Лукаш Ю.А. Начальники и подчиненные: кто есть кто, взаимоотношения и конфликты / Москва: Флинта. – 2015. – 304 с.
46. Лукаш Ю.А. Профилактика конфликтов и иных негативных проявлений со стороны персонала как составляющая обеспечения безопасности и развития бизнеса: учеб. пособие. – М.: Флинта, 2015. – 70 с.
47. Мазина А.А. Воздействие факторов организационной среды и управления персоналом на инновационную активность предприятия // Уровень жизни населения регионов России. – 2012. – №8. – С. 91-97 с.
48. Маслов Е.В. Управление персоналом: технология и идеология / Е.В. Маслов // Организационная психология. – 2015. – №1. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-personalom-tehnologiya-i-ideologiya> (дата обращения: 24.11.2017).
49. Мясоедов С.П. Российская деловая культура: воздействие на модель управления: учебное пособие / С.П. Мясоедов, И.В. Колесникова, Л.Б. Борисова. – М.: Изд-во «Дело» , 2016. – 110 с.

50. Наумова О.С. Модели конструктивного управления конфликтами в организации / О.С. Наумова // Актуальные вопросы экономических наук. – 2013. – № 31. – С. 52-57.

51. Новосельцев В.И. Теория конфликта: заблуждения и перспективы / В.И. Новосельцев, Ю.Л. Полевой // Известия ТулГУ. Технические науки. – 2013. – №2. URL: <http://cyberienmka.m/artide/n/teoriya-konflikta-zabluzhdeniya-i-perspektivu> (дата обращения: 23.11.2017).

52. Оглоблин В.А. Стандарты системы управления персоналом: отечественный и зарубежный опыт создания и применения / В.А. Оглоблин // Электронный научный журнал «Известия». – 2013. – №3. – С. 10.

53. Панина Е.С. Трудовые конфликты на предприятиях / Е.С. Панина // Основы экономики управления и права. – 2012. – №6. URL: <http://cyberienmka.m/artide/n/trudovye-konflikty-na-predpriyatiyah> (дата обращения: 29.10.2017).

54. Пацукевич В.Ю. Особенности японского подхода к управлению человеческими ресурсами// Евразийский Союз Ученых (ЕСУ). – 2015. – № 11 (20). – С. 101-103.

55. Перепелкин Л.С. «Свой – Чужой – Другой – Враг»: к антропологии межгрупповых взаимодействий// Личность. Культура. Общество. – 2015. – № 1-2. –Том XVII. – С. 85-86.

56. Петрова Е.С. Применение японской модели управления персоналом в мире и современной России / Е.С. Петрова // Проблемы устойчивого развития российских регионов. – Тюмень: Тюменский индустриальный университет. – 2016. – С. 283-287.

57. Пивоваров С.Э. Международный менеджмент. Учебник для вузов / С.Э. Пивоваров, Л.С. Тарасевич, И.А. Максимцев. – Изд-во: Питер, 2013. – 720 с.

58. Питерс Т.Д. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний / Т.Д. Питерс , Р. Уотерман . – Изд-во: Альпина Паблишер, 2017. – 524 с.

59. Прошкин Б.Г. Принуждение как метод трудовой мотивации / Б.Г. Прошкин // Управление персоналом. – 2014. – №11.
60. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник / В.П. Пугачев. – М.: Аспект Пресс, 2015. – 279 с.
61. Рахимова Д.Н. Принципы управления персоналом в Японии / Д.Н. Рахимова, Н.Н. Касимова // Потенциал Современной науки. – Липецк: Изд-во: ООО «Максимал информационные технологии». – 2017. – №4 (21). – С. 111-117.
62. Резник С.Д. Исследование трудовых конфликтов на предприятии: структура и причины возникновения / С.Д. Резник, Т.И. Копякова // УЭКС. – 2016. – №12 (48). URL: <http://cyberleninka.m/artide/n/issledovanie-trudovyh-konfliktov-na-predpriyatii-struktura-i-prichiny-vozniknoveniya> (дата обращения 15.10.2017).
63. Родермель Т.А. Конфликт как социальное явление и специфика управления конфликтными ситуациями / Т.А. Родермель, В.Р. Тур // Культура. Духовность. Общество. Издательство ООО «Центр развития научного сотрудничества» (Новосибирск). – 2015. – № 17. – С. 60-64.
64. Руденко А.М. Конфликтология. Учебное пособие для бакалавров / А.М. Руденко, С.И. Самыгин. – Изд-во: Феникс, 2013. – 316 с.
65. Садовников Э.Э. Оперативный анализ и эффективное разрешение конфликтов в сфере управления / Э.Э. Садовников, С.Г. Шевченко // Лидерство и менеджмент. – 2015. – №2(2). – С. 81-98.
66. Сараева Д.Н. Основные черты управления персоналом в Японии / Д.Н. Сараева, А.Е. Машошина, О.В. Михайлова // Молодежь и XXI век. – Курск: Изд-во: ЗАО «Университетская книга». –2017. – №1. – С. 270-275.
67. Светлов В.А. Конфликтология: учебное пособие / В.А. Светлов, В.А. Семенов. – СПб: Питер, 2011. – 352 с.
68. Светлов В. Конфликтология / В. Светлов, В. Семенов. – СПб: Питер, 2017. – 352 с.
69. Сейфуллаева М. Международный менеджмент. Учебное пособие

/ М. Сейфуллаева. – Изд-во: Кнорус, 2016. – 232 с.

70. Слепцова Ю.А. Причины возникновения конфликтов / Ю.А. Слепцова // Инновационная наука. – 2015. – № 62. URL: <http://cyberlenmka.m/artide/n/prichiny-vozniknoveniya-konfliktoy> (дата обращения: 21.11.2017).

71. Сорокина Е.Г. Конфликтология в социальной работе / Е.Г. Сорокина, М.В. Вдовина. – М.: Дашков и Ко, 2013. – 284 с.

72. Степанов Е.И. Современная конфликтология: Общие подходы к моделированию, мониторингу и менеджменту социальных конфликтов / Е.И. Степанов. – М.: ЛКИ, 2014. – 178 с.

73. Феоктистов А.В. Медиация как способ урегулирования конфликтов // Концепт. – 2014. – № 27. URL: <http://cyberieninka.m/artide/n/mediatsiya-kak-sposob-uregulirovaniya-konfliktoy> (дата обращения: 23.04.2017).

74. Хачатурова М.Р. Роль третьей стороны в разрешении межличностных конфликтов / М.Р. Хачатурова, Д.М. Пойманова / Психология. Журнал Высшей школы экономики. – 2014. – №3. URL: <http://cyberienmka.m/artide/n/rol-tretiey-storony-v-razreshenii-mezhlichnostnyh-konfliktoy> (дата обращения: 25.10.2017).

75. Химикус Е.И. Виды медиации / Е.И. Химикус // Современное право. – 2015. – № 11. – С. 114-117.

76. Цветков В.Л. Психология конфликта. От теории к практике. Учебное пособие / В.Л. Цветков. – Изд-во: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 183 с.

77. Цибульская М.В. Конфликтология / М.В. Цибульская, Е.С. Яхонтова. – М.: Изд-во Московский междунар. Ин-т эконометрики, информатики, финансов и права. – 2014. – 100 с.

78. Чуланова О.Л. Вовлеченность персонала организации: основные подходы, базовые принципы, практика использования в работе с персоналом / О.Л. Чуланова, О.И. Припасаева // Интернет-журнал «Наукovedение». – 2016. – №2 (8). URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/127EVN216.pdf> (дата

обращения: 01.10.2017).

79. Шевчук Д.А. Конфликты: как ими управлять (конфликтология) / Д.А. Шевчук. – М.: ГроссМедиа, 2009. – 580 с.

80. Шейнов В. Управление конфликтами / В. Шейнов. – СПб: Питер, 2014. – 770 с.

81. Шелехов И.Л. Внутриличностный конфликт и одиночество / И.Л. Шелехов, Е.С. Федчишина // Вестник ТГПУ. – 2013. – №6 (134). URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/vnutrilichnostnyy-konflikt-i-odinochestvo> (дата обращения 29.11.2017).

82. Эберхард Г. Фелау. Конфликты на работе. Как их распознавать, разрешать, предотвращать / Эберхард Г. Фелау, пер. с нем. Е.А. Зись. – Изд-во: Омега-Л, 2013. – 128 с.

83. Эрика Регнет. Организационные конфликты. Формы, функции и способы преодоления / Эрика Регнет, переводчик: Димитров С.С. – Изд-во: Гуманитарный центр, 2014. – 408 с.

84. Юденков Ю.Н. Экономическая конфликтология. Учебное пособие / Ю.Н. Юденков, Р.В. Пашков, В.В. Кононов. – Изд-во: Кнорус, 2017. – 222 с.

85. Khasan Boris I. Modern Conflictology: Between Fear of Conflict and Love to Conflict / Khasan Boris I. // Journal of Siberian Federal University. Humanities &