

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра управление человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

_____ И.П. Воронцова

подпись инициалы, фамилия

« _____ » _____ 2019 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.03 Управление персоналом

Совершенствование практики управления конфликтами в организации

| | | | |
|--------------|---------------|----------------------------|----------------------|
| Руководитель | _____ | ст. преподаватель | <u>И.А. Дробышев</u> |
| | подпись, дата | | |
| Выпускник | _____ | | <u>О.Е. Евсеева</u> |
| | подпись, дата | | |
| Консультант | _____ | доцент, канд. социол. наук | <u>С.Н. Лыкова</u> |
| | подпись, дата | | |

Красноярск 2019

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|---|----|
| Введение..... | 3 |
| 1 Определение понятия, описание структуры и динамики конфликта..... | 5 |
| 1.1 Понятие и структура конфликта..... | 5 |
| 1.2 Динамика конфликта..... | 14 |
| 1.3 Понятие «управление конфликтами»..... | 16 |
| 1.3.1 Понятие «управление»..... | 16 |
| 1.3.2 Содержание понятия «управление конфликтами»..... | 18 |
| 1.4 Понятие «практика управления конфликтами»..... | 20 |
| 1.5 Российский и зарубежный опыт управления конфликтами в организации | |
| 21 | |
| 2 Управление конфликтами в системе управления персоналом ПАО «Сбербанк» | |
| | 26 |
| 2.1 Описание деятельности ПАО «Сбербанк» на предмет практики | |
| управления конфликтами..... | 26 |
| 2.2 Инструменты управления конфликтами в ПАО «Сбербанк»..... | 31 |
| 3 Разработка Чек-листа диагностики конфликта и Матрицы управления | |
| конфликтами..... | 34 |
| 3.1 Проектная разработка: Чек-лист диагностики конфликта и Матрица | |
| управления конфликтами..... | 34 |
| 3.2 Влияние предлагаемых инструментов на систему управления персоналом | |
| ПАО «Сбербанк»..... | 37 |
| Заключение..... | 39 |
| Список использованных источников..... | 42 |
| Приложение А..... | 47 |

ВВЕДЕНИЕ

Любой человек неоднократно сталкивается с конфликтными ситуациями в своей жизни. Но они возникают не только в жизни людей, но и организации. Конфликт – это столкновение сторон, при котором одна из них воспринимает действия другой, как угрозу ее интересам. Именно из-за столкновения интересов и происходит большинство конфликтов.

Конфликты имеют положительное и отрицательное действие. Его положительное действие способствует:

- направлению людей на личностный рост;
- созданию новых идей;
- выявлению истинных проблем организации;
- выявлению сильных и слабых сторон, а также конфликтности работника;

- внутригрупповому единству при межгрупповых конфликтах и т.д.

Отрицательное действие конфликтов в свою очередь способствует:

- снижению эффективности труда работников;
- снижению объединения работников в группе;
- повышению уровня стресса у человека [22].

Актуальность темы заключается в постоянно растущей роли управления конфликтами в организации. Все люди разные, и по-разному воспринимают ту или иную ситуацию. Это приводит к отсутствию согласия между ними. Руководитель, чаще всего, находится в курсе большинства конфликтов в своем подразделении. Управление конфликтами является одной из его важнейших функций. Но случается так, что руководители не имеют четкой инструкции как ими управлять, что может повлечь за собой ухудшение взаимоотношений в коллективе, которое приводит к снижению производительности труда. Поэтому актуальность управления конфликтами в системе управления персоналом не оставляет сомнений.

В рассматриваемой организации управление конфликтами возлагается на руководителей всех уровней, подразделений и офисов. Из-за отсутствия четких действий по управлению конфликтом, когда он уже возник, управление им проходит на основе личных соображений и не долгосрочно. Поэтому, крайне важно структурировано изложить информацию для руководителей, как направлять конфликт в нужное русло, чтобы он больше не возник.

Цель данной выпускной квалификационной работы – усовершенствовать практику управления конфликтами в организации. Для достижения этой цели были определены следующие задачи:

- 1) Определить понятие конфликта.
- 2) Описать структуру и динамику конфликта.
- 3) Охарактеризовать деятельность по управлению персоналом в ПАО «Сбербанк» на предмет практики управления конфликтами.
- 4) Разработать инструменты: чек-лист диагностики конфликта и матрица управления конфликтами.

Объектом исследования при выполнении выпускной квалификационной работы является система управления персоналом ПАО «Сбербанк».

Предметом исследования является практика управления конфликтами в ПАО «Сбербанк».

1 Определение понятия, описание структуры и динамики конфликта

1.1 Понятие и структура конфликта

В данном разделе рассмотрим понятие и сущность практики управления конфликтами. Для начала, стоит рассмотреть, что собой представляет конфликт. Определений его существует множество. Вот несколько из них:

1) «Конфликт – это столкновение, противоборство сторон, при котором хотя бы одна сторона воспринимает действия другой как угрозу ее интересам» [4, С. 10; 15; 30]. Данное определение описано в книге «Управление конфликтами» Виктора Шейна. Оно синкретизирует множество разных определений в одно. Автор работы придерживается именно этого определения, так как при любых спорах и столкновениях люди считают, что задеты их личные интересы и поэтому начинается противоборство за отстаивание своего мнения.

2) «Под конфликтом понимается наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия, заключающийся в противодействии субъектов конфликта и обычно сопровождающийся негативными эмоциями» [1, С. 572]. Данное определение предложили А. Я. Анцупов и А. И. Шипилов. Автор настоящей работы не согласна с данным определением, потому что конфликт не всегда разрешим. То есть, разрешение конфликта является одним из этапов его развития, но никак не его сущностью.

3) «Конфликт – столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов оппонентов или субъектов взаимодействия» [2, С. 56]. Это понятие конфликта описано в энциклопедическом словаре под редакцией М. Ю. Кондратьева. Автор работы определенно согласна с данным определением, по причине того, что конфликт в основном подразумевает под собой столкновение.

Конфликт в организации – осознанное противоречие между общающимися членами коллектива [18].

Чтобы понимать, как управлять конфликтом, необходимо различать его виды.

Можно выделить следующие виды конфликтов по характеру участников:

- Межличностный. Проходят между, как минимум, двумя людьми. Данный вид конфликта наиболее распространен.

- Внутрличностный. Заключается в противоречии между взаимно исключающими друг друга желаниями, импульсами или тенденциями, существующими внутри одного человека, своеобразная психическая борьба. Данный вид автор работы принципиально не рассматривает, так как планируется управлять конфликтами в организации между сотрудниками;

- Межгрупповой. К данному виду относятся разногласия между группами людей, объединенными общими интересами;

- Между группой и личностью. Один из членов группы нарушает общепринятые нормы поведения;

Если рассматривать конфликты, которые возникают по признаку воздействия на функционирование группы, то можно отметить следующие виды:

- Конструктивный. Завершением является принятие взвешенных решений и дальнейшее продуктивное развитие взаимоотношений;

- Деструктивный. Он не может завершиться принятием разумного решения, на основе которого могло бы быть выстроено эффективное взаимодействие.

Также конфликты различаются по их содержанию:

- Предметные. В них четко прослеживаются требования, противоречия вызваны их неисполнением;

- Беспредметные. Цель конфликта заключается не в том, чтобы разрешить противоречия, а в том, чтобы выплеснуть негативные эмоции и накопившиеся обиды [9].

Зная причины и то, к какому виду относится тот или иной конфликт, можно быстрее найти пути его эффективного разрешения.

Чтобы понимать сущность конфликта, необходимо знать его структуру.

Конфликт имеет свои структурные компоненты. В книге «Управление конфликтами» Виктора Шейна описаны такие компоненты, как:

1) Стороны конфликта. Для возникновения, развития и разрешения конфликта основное значение имеют интересы участников, либо сторон конфликта, преследуемые ими цели (сторона конфликта может быть коллективным субъектом, или индивидуальным выразителем интересов которой является участник);

2) Условия конфликта. Здесь под условиями возникновения и протекания конфликта имеются в виду объективные особенности внешней ситуации, которые являются основой при возникновении, развитии и разрешении конфликта. Начало конфликта связано с какими-то конкретными действиями сторон или с возникшими обстоятельствами. Условия протекания конфликта включают в себя следующие факторы: принятые нормы поведения, ситуационный фон, который может углубить конфликт и наличие так называемых третьих сил, которые заинтересованы в конкретном исходе;

3) Действия участников конфликта. Учитывая, что действия одной стороны зависят от действий другой, то необходимо рассматривать именно взаимодействие сторон. Именно конфликтное взаимодействие и является основным содержанием конфликта. Главным источником начала действий сторон в конфликте являются их потребности. Здесь подразумеваются состояния субъекта, появляющиеся из нужды в каком-либо объекте, который необходим для его существования и дальнейшего развития. Потребности - неотъемлемая часть каждого человека. Они проявляются через ценности, интересы, желания, убеждения, чувства, эмоции и т.п. Побуждают к началу конфликта мотивы. Истинные мотивы сторон в конфликте, зачастую, скрыты от остальных окружающих. Поэтому выявить обычно достаточно сложно,

поскольку цели сторон, которые они заявляют, могут не иметь ничего общего с истинными.

4) Предмет конфликта – именно то, из-за чего и происходит столкновение, что становится объектом борьбы сторон. Им может являться или конкретный объект (некий материальный предмет – один на нескольких желающих), или некая возможность (например, должность), соблюдение/несоблюдение правил и т.д. Как правило, предметом конфликта становятся противоположные цели;

5) Исход (результат) конфликта. Участники конфликта преследуют определенные цели, которые связаны с предметом конфликта. Мотиватором конкретных действий каждой стороны представляется образ желательного для нее исхода конфликта. Сторона, достигшая нужного исхода, считается победившей, а не достигшая – побежденной. Это есть отражение конфронтационного подхода к разрешению конфликтов, то есть или выиграл или проиграл. Но не выигрыш, не проигрыш не являются долговременными в конфликте. Поэтому, чтобы разрешить конфликт более конструктивно, необходимо рассматривать интересы всех сторон, а также искать пути их удовлетворения [4, с. 10-14]. Конфронтация – означает противодействие, противоборство [34].

6) Помимо приведенных в книге компонентов структуры автор работы считает важным рассмотреть еще один, а именно «интересы сторон». Логично считать, что переговоры целесообразно вести только с теми, кто имеет власть влиять на ситуацию и на конечный исход конфликта. На основании вышесказанного можно выделить несколько групп, чьи интересы затрагиваются в конфликте:

– первичные группы: затронуты их личные интересы, за которые они борются сами. Хотя далеко не всегда от этих групп зависит возможность успешного ведения переговоров.

– вторичные группы: их интересы также затронуты, но группы не стремятся к открытому проявлению заинтересованности и действия

скрываются до определенного момента. Есть возможность существования еще и третьих сил, которые тоже заинтересованы в конфликте, но их действия еще более скрытые [23].

Главная задача руководителя – выяснять предмет конфликта, его участников. Он должен отключить эмоциональную составляющую и с холодным разумом смотреть на ситуацию [7, 20, 26].

Существует достаточно много **методов** разрешения конфликтов. Укрупнённо их можно представить в виде нескольких групп, каждая из которых имеет свою область применения:

- внутриличностные, т.е. методы воздействия на отдельную личность;
- структурные;
- межличностные методы или стили поведения в конфликте;
- переговоры;
- ответные агрессивные действия. эту группу методов применяют в крайних случаях, когда исчерпаны возможности всех предыдущих групп.

1) Внутриличностные методы заключаются в умении правильно организовать свое собственное поведение, высказать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны другого человека. Некоторые авторы предлагают использовать способ «Я - высказывание», т.е. способ передачи другому лицу вашего отношения к определенному предмету, без обвинений и требований, но так, чтобы другой человек изменил свое отношение. Этот способ помогает человеку удержать свою позицию, не превращая другого в своего врага. «Я - высказывание» может быть полезно в любой обстановке, но оно особенно эффективно, когда человек рассержен, раздражен, недоволен. Следует сразу оговориться, что применение данного подхода требует навыков и практики, но это бывает оправданным в дальнейшем. «Я - высказывание»

построено так, чтобы позволить личности высказать свое мнение о создавшейся ситуации, выразить свои положения. Оно особенно полезно, когда человек хочет передать что-то другому, но не хочет, чтобы тот воспринял это негативно и перешел бы в атаку.

2) Структурные методы, т.е. методы воздействия преимущественно на организационные конфликты, возникающие из-за неправильного распределения полномочий, организации труда, принятой системы стимулирования и т.д. К таким методам относятся: разъяснение требований к работе, координационные и интеграционные механизмы, общеорганизационные цели, использование систем вознаграждения. Разъяснение требований к работе. Один из лучших методов управления, предотвращающих дисфункциональный конфликт, - разъяснение того, какие результаты ожидаются от работника или от группы. Здесь должны быть упомянуты: уровень результатов, источники информации, система полномочий и ответственности, определены политика, процедуры и правила. Причем руководитель уясняет все эти вопросы не для себя, а с тем, чтобы его подчиненные хорошо поняли, чего от них ждут в каждой ситуации.

3) Межличностные методы разрешения конфликта.

В межличностном методе существует пять способов разрешения конфликта:

- 1) уклонение.
- 2) сглаживание.
- 3) принуждение.
- 4) компромисс.
- 5) решение проблем.

Уклонение. Этот стиль подразумевает, что человек старается уйти от конфликта, не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий, не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями. Тогда не придется приходить в возбужденное состояние, пусть даже и занимаясь решением проблемы.

Сглаживание. Этот стиль характеризуется поведением, которое диктуется убеждением, что не стоит сердиться, потому, что "мы все - одна счастливая команда, и не следует раскачивать лодку". Стиль сглаживания может привести в конечном итоге к серьезному конфликту, так как проблема, лежащая в основе конфликта не решается. "Сглаживатель" добивается временной гармонии среди работников, но отрицательные эмоции живут у них внутри и накапливаются.

Компромисс. Этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Способность к компромиссу высоко ценится в управленческих ситуациях, так как это сводит к минимуму недоброжелательность, что часто дает возможность быстро разрешить конфликт у удовлетворению обеих сторон. Однако, использование компромисса на ранней стадии конфликта, возникшего по важной проблеме может сократить время поиска альтернатив.

Принуждение. В рамках этого стиля преобладают попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать, не интересуется мнением других, ведет себя агрессивно и для влияния на других использует власть путем принуждения. Этот стиль может быть эффективным в ситуациях, когда начальник обладает значительной властью над подчиненными. Недостаток этого стиля в том, что он подавляет инициативу подчиненных, создает опасность того, что при принятии управленческого решения не будут учтены какие-либо важные факторы, так как представлена только одна точка зрения. Этот стиль может вызвать возмущение, особенно у более молодого и образованного персонала.

Решение проблем. Данный стиль - признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто пользуется этим стилем, не стремится решить свои проблемы за счет других, а скорее ищет наилучший вариант решения конфликтной ситуации. Расхождение во взглядах рассматривается как неизбежный результат того, что у умных людей есть свои представления о том, что правильно, а что нет. Эмоции можно устранить лишь путем прямых диалогов с лицом, имеющим отличный от вашего взгляд. Глубокий анализ и разрешение конфликта возможны, только для этого требуется зрелость и искусство работы с людьми... Такая конструктивность в решении конфликта (путем решения проблемы) способствует созданию атмосферы искренности, столь необходимой для успеха личности и компании в целом.

в) Переговоры представляют широкий аспект общения, охватывающий многие сферы деятельности индивида. Как метод решения конфликтов переговоры представляют собой набор тактических приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых решений для конфликтующих сторон. Для того, чтобы переговоры стали возможными, необходимо выполнение определенных условий:

- существование взаимозависимости сторон, участвующих в конфликту;
- отсутствие значительного различия в возможностях (силе) субъектов конфликта;
- соответствие стадии развития конфликта возможностям переговоров;
- участие в переговорах сторон, которые реально могут принимать решения в сложившейся ситуации.

Обычно переговоры начинаются с заявления обеих сторон об их желании желаний и интересах. При помощи фактов и принципиальной аргументации (например «задачи компании», «общий интерес») стороны пытаются укрепить свои позиции. Если переговоры проходят с участием посредника (ведущего, переговорника), то он должен каждой стороне дать возможность высказать и сделать все от него зависящее, чтобы оппоненты не перебивали друг друга. Кроме того, ведущий определяет факторы сдерживания сторон и управляет ими [6].

Кроме названных пяти основных в их рамках встречаются и другие способы разрешения межличностных конфликтов.

1) **Координация** – согласование тактических подцелей, поведение в интересах главной цели или решения общей задачи. Такое согласование может производиться между организационными единицами на разных уровнях управленческой пирамиды (вертикальная координация); на организационных уровнях одного ранга (горизонтальная координация) и в виде смешанной формы обоих вариантов. Если согласование удастся, то конфликты разрешаются с меньшими затратами и усилиями.

2) **Интегративное решение проблемы.** Данная техника разрешения конфликта основывается на предпосылке того, что может существовать такое решение проблемы, которое включает и устраняет конфликтные элементы обеих позиций, что приемлемо для обеих сторон. Считается, что это одна из наиболее успешных стратегий поведения менеджера в конфликте, так как в этом случае они ближе всего подходят к разрешению условий, которые изначально породили конфликт. Однако подход по принципу решения проблем часто трудно воплощается в жизнь. Это связано с тем, что он во многом зависит от профессионализма и навыков в управленческой деятельности менеджера и, кроме того, в этом случае для разрешения конфликта требуется много времени.

В этих условиях менеджер должен иметь хорошую технологию – модель для решения проблем.

3) **Конфронтация**, как путь решения конфликта. Цель конфронтации состоит в том, чтобы вынести проблему на всеобщее обозрение. Это дает возможность свободно обсуждать ее с привлечением максимального количества участников конфликта (а по сути – это не конфликт, а трудовой спор), поощрять вступление в конфронтацию с проблемой, а не друг с другом с тем, чтобы выявить и устранить препятствия [32].

1.2 Динамика конфликта

По мнению многих авторов, любой конфликт имеет несколько периодов, которые состоят из определенных этапов. Ученый Китов А. И. предложил следующие периоды:

Латентный период (предконфликт) – включает в себя следующие этапы:

1) Возникновение объективной конфликтной ситуации. Конфликт порождается тогда, когда возникают противоречия между сторонами (их цели, нормы, действия). И так как противоречия еще не стали осознанными, а действия еще не начались, то ситуация имеет название – проблемная. Она становится реальной, только при осознании проблемной ситуации;

2) Осознание ситуации как конфликтной. Понимание о необходимости начала действий для устранения противоречий является содержанием данного этапа. Индивидуальность осознания зависит от уровня знаний, потребностей (ценности, идеалы, интересы);

3) Попытки сторон разрешить конфликтную ситуацию бесконфликтными способами. Чаще всего стороны пытаются решить

проблемную ситуацию неконфликтными способами – просьбы, разъяснение ситуации. Иногда участник уступает своему оппоненту, так как не хочет перерастания проблемной ситуации в конфликт. На данном этапе стороны аргументируют и фиксируют свои интересы и позицию [28];

Конфликт признается начавшимся, если:

1) Первый участник осознанно и активно действует в ущерб другому участнику. При этом, под действиями понимается не только физическое воздействие, но и передача информации (устно словами, телевидение и др.);

2) Второй участник (противник) осознает, что действия другого направлены против его интересов;

3) Второй участник начинает предпринимать ответные действия и проявляет активность, направленную против первого участника [10].

Открытый период называется конфликтным взаимодействием. Включает в себя:

1) Инцидент - это первое столкновение сторон и попытки с помощью силы решить проблему в свою пользу. Если один из оппонентов имеет достаточно ресурсов для перевеса сил в свою сторону, то все может ограничиться инцидентом.

2) Сбалансированное противодействие. Стороны продолжают противостоять друг другу, но интенсивность борьбы снижена.

3) Завершение конфликта заключается в переходе от противостояния к поиску решения проблемы и прекращению конфликта в любом случае. Основные формы завершения: разрешение, урегулирование, угасание или перерастание в другой конфликт.

Латентный (послеконфликтный) период состоит из двух этапов:

– Частичная нормализация отношений- при условии, если не исчезли негативные эмоции. Негатив в отношении друг друга не дает нормализовать отношения.

– Полная нормализация отношений наступает, когда стороны осознали важность конструктивного взаимодействия. Далее следует продуктивное участие в совместной деятельности, возвращение доверия [21; 36].

1.3 Понятие «управление конфликтами»

1.3.1 Понятие «управление»

Управление – многозначное понятие, в котором наиболее существенно обозначение вида деятельности, организационно обеспечивающей достижение

каких-либо задач, целей. Может осуществляться как на государственном, так и на частном уровне. Управление действует практически во всех сферах жизни человека и общества [3, С. 162; 15].

Одним из основоположников научного менеджмента являлся Анри Файоль. По его мнению, «управлять – значит обеспечивать правильный ход пяти основных функций» [38].

Им были сформулированы основные функции управления, которым будет посвящен данный пункт:

1) Планирование – цель: спланировать и зафиксировать будущее состояние объекта. Это не просто шаги и этапы деятельности, а прежде всего попытка «предвидеть» будущее. «Предвидеть – означает вычислять будущее и подготавливать его; предвидеть – это уже почти действовать.» - считает А. Файоль. В теории прогнозирования предполагалась подготовка однодневных, недельных, годовых и т.д. прогнозов, которые должны корректироваться с учетом реальных обстоятельств.

2) Организация – снабжение предприятия всем необходимым для его успешного функционирования: сырье, деньги, персонал, оборудование. Данная функция включает в себя как материальный, так и социальный аспекты. Социальная организация заключается в обеспечении предприятия квалифицированным персоналом и постановке перед ними соответствующих задач. Организация деятельности «управление людьми» включает в себя следующее:

- Правильный подбор персонала;
- Постановка конкретных задач;
- Определение обязанности и ответственности сотрудников и т.д.

3) Регулирование – деятельность, направленная на ликвидацию отклонений от заданного режима функционирования. Задача регулирования – обновление плановых заданий и стандартов с целью обеспечения своевременного и эффективного достижения целей организации. Процесс оперативного регулирования включает в себя следующие этапы:

- информационную подготовку для принятия решений;
- разработку и принятие решений (формирование альтернативных вариантов);
- реализация решения и контроль его исполнения.

Функция регулирования в процессе управления производством выполняет роль гибкого инструмента, с помощью которого ход производства непрерывно вводится в строгие рамки, предусмотренные планом [16].

4) Координация – согласование всех действий, операций в предприятии с целью облегчения его функционирования и достижения успеха. Файоль заметил, что хорошо координированное предприятие всегда можно отличить по следующим признакам:

- согласованность работы всех служб;
- осведомленность отделов о доли участия в общей работе и взаимопомощи;
- согласованность программы хода работ с обстоятельствами в службах и отделах;
- инициатива и преданность делу.

4) Контроль – проверка согласованности действий происходящего принятой программе, данным распоряжением и установленным принципам. Эта функция обладает специфическими характеристиками. Если остальные функции обладают особенными свойствами, выражающимися в своих задачах, то контроль обладает свойством универсальности. В то же время отличительная особенность контроля от других функций управления заключается в постоянном, регулярном и довольно тесном взаимоотношении между объектом и субъектом управления. Именно такие взаимоотношения позволяют субъекту управления эффективно осуществлять остальные функции управления. В основе этих отношений лежит принцип обратных связей, который реализуется посредством функции контроля [12].

Цель контроля – выявить ошибки и заблуждения, исправить их и избежать повторения. Контроль должен быть проведен вовремя [33].

1.3.2 Содержание понятия «управление конфликтами»

Что касается термина «Управление конфликтом», то его определение звучит как – деятельность, включающая в себя совокупность методов воздействия на параметры конфликта. Деятельность, которая ориентирована на разработку вопросов, связанных со снижением уровня враждебности в отношении сторон, переводом конфликта в русло поиска совместного решения проблемы [25; 35]. Иными словами, деятельность, используя методы которой, можно повлиять на характеристики конфликта, а именно на причины, остроту, длительность и последствия конфликта.

Управление конфликтом – деятельность субъекта конфликта, которая осуществляется им на протяжении всего конфликта, предполагая контроль за происходящим [17, 37].

Рассмотрим характеристики конфликта подробнее:

– Причины конфликта. Любой конфликт не может возникать бесосновательно. В каждом разногласии есть своя причина. Есть три группы:

1) Объективные причины. В свою очередь они базируются на столкновении интересов людей, на различии в их целях.

2) Социально-психологические причины. Они основываются на неблагоприятном психологическом климате в группе, на трудностях при адаптации в коллективе. Также причины могут заключаться в конфликте поколений и из-за наличия в коллективе деструктивного лидера.

3) Личностные причины. Они заключаются в особенности личности, как в целом, так и в особенностях протекания умственных процессов. В психологии есть такое понятие, как «конфликтная личность», которое включает такие

характеристики, как: чрезмерная принципиальность, предрасположенность к депрессии, стремление к превосходству и т.д.

В общем, основными причинами возникновения конфликтных ситуаций является ограниченность ресурсов, которые нужно делить; взаимозависимость заданий, когда на двух сотрудников возлагается общая ответственность; различия в целях, ценностях, уровне образования; несбалансированность рабочих мест, плохие коммуникации и т.д. Руководство должно решать, как распределять информацию, человеческие ресурсы, чтобы наиболее эффективно достигать целей [27].

– Острота конфликта. Таковым конфликт считается тогда, когда столкновения случаются часто, и в основном они агрессивны. Острота конфликта зависит от ситуации, а также социально-психологических характеристик. Такой конфликт непродолжительный по времени, хотя в то же время он более разрушительный для сторон, так как быстро уничтожаются ресурсы, понижается статус сторон.

– Длительность конфликта. Она играет важную роль для сторон, так как от нее зависит, насколько масштабными будут изменения в группах. Также, стоит учитывать то, что длительные конфликты приводят к накоплению обид, что может привести к возникновению новых конфликтов или усугублению старых.

– Последствия конфликта. Мнения ученых расходятся насчет последствий конфликта. Некоторые полагают, что конфликты приводят к беспорядкам или даже кровопролитию, способствуя внутригрупповому напряжению и разрушению устоявшихся порядков, взглядов и т.д. Другие считают, что конфликты способствуют решению проблем, нахождению выхода из сложившихся ситуаций, сплочению людей, налаживанию отношений между группами. Они думают, что именно из-за конфликтов появляются новые нормы, правила. Такие конфликты называют интегративными [31].

1.4 Понятие «практика управления конфликтами»

Практика управления конфликтами – привычный и освоенный способ работы с конфликтами в организации. Им может пользоваться один человек, который, и придумал, и использует их, а может и делится с другими своим опытом. В основном в подразделениях управление конфликтами между сотрудниками возлагается на руководителя. Но он, за неимением четких инструкций, как направлять конфликт в нужное русло, управляют, а точнее разрешают конфликты на основе личных соображений. Это значит, что в большинстве случаев, конфликты заглушаются, но проблема остается в глубине и однажды конфликт снова возобновляется, даже может более острым.

1.5 Российский и зарубежный опыт управления конфликтами в организации

Эффективное управление конфликтами основывается на стратегии управления организационными рисками. Рассмотрим несколько организаций, как российских, так и зарубежных на уровень эффективности управления конфликтами в них.

Компания ПАО «Мегафон» является лидером на рынке мобильного доступа в сеть Интернет, а также занимает второе место по количеству абонентов оператором мобильной связи в России. Для совершенствования функционирования системы управления конфликтами в ПАО «Мегафон» была создана конфликтная комиссия, которая смогла позволить решить такие вопросы, как снижение конфликтов в компании, устранение социально-психологической напряженности среди работников, снижение текучести кадров. Руководителей обязывают заниматься изучением методов разрешения конфликтных ситуаций и использовать их в управленческой деятельности. С целью совершенствования психологической культуры сотрудников часто проводятся тренинги. После их проведения работа ПАО «Мегафон» стала более эффективной, повысился уровень производительности труда, и увеличилась выручка компании. Данная компания внедрила меры управления конфликтами на практике такие как:

- 1) Создание благоприятных условий для жизнедеятельности работников в компании. Сотрудник, который не имеет уважения в коллективе и обществе, который постоянно запуган и уставший, более склонен к конфликтам в сравнении с сотрудником, что не сталкивался с такими проблемами.

- 2) Справедливое распределение организационных ресурсов. Важно не столько стремиться к снижению остроты дефицита ресурсов в организации,

сколько распределять их справедливо. Это будет являться одним из основных условий предупреждения межличностных конфликтов.

3) Разработка нормативных процедур решения типичных конфликтных ситуаций. Проанализировав конфликты, которые возникают между сотрудниками, организация сделала вывод, что существуют типичные проблемы и предконфликтные ситуации, которые и приводят к конфликту. Для грамотного разрешения ситуаций необходимо обеспечивать при помощи разработки нормативных процедур, позволяющих работникам отстаивать свои интересы, не прибегая при этом к конфликту с оппонентом.

4) Оптимизация организационной структуры компании. Малоэффективная структура компании создает условия, при которых некоторые подразделения оказываются более функционально загруженными, чем другие. Поддержание баланса сможет привести к минимизации противоречий, существующих между структурными элементами фирмы, и снижению вероятности возникновения конфликтных ситуаций между работниками.

5) Профессиональный отбор. Максимальное соответствие работника требованиям, необходимых для качественного выполнения должностных обязанностей, главное условие предупреждения конфликтов. Если сотрудника хотят назначить на должность, для которой у него не хватает профессиональных навыков, то создаются предпосылки для возникновения конфликта между этим работником и его коллегами, начальником и подчиненными.

6) Подготовка профессиональных менеджеров на различных уровнях. Стабильность и конкурентоспособность компании являются последствием в первую очередь оптимально принятых управленческих решений, определяющих эффективность деятельности других работников [5].

Следующим примером является отечественный разработчик и производитель средств автоматизации объектов добычи, транспорта и распределения в нефтегазовой отрасли научно-производственное объединение Вымпел.

В организации возник межличностный конфликт, который заключался в столкновении подчиненного и его руководителя. Ситуация заключалась в некачественном исполнении своих обязанностей начальника. Руководитель мог позволить себе при общении с сотрудником повысить тон, игнорировать просьбы подчиненного. По итогу все это привело к возникновению конфликта и отказу работника качественно выполнять свои обязанности, пока отношение руководителя не изменится. Руководство компании сделало следующее:

- Была прекращена борьба с оппонентом;
- Дало понять, что через конфликт свои интересы работник не защитит;
- Провело оценку возможных последствий конфликта для организации;
- Максимально снизило негативные эмоции в отношении оппонента;
- Настроило коллектив на то, что потребуются усилия, чтобы решить проблему путем сотрудничества или компромисса;
- Представило конфликт как бы со стороны, представив на месте двойников. Для этого они мысленно представили, что такой же конфликт произошел в другом коллективе. Смысл в том, чтобы увидеть сильные стороны, частичную правоту в позиции оппонента и слабые стороны, и частичную неправоту свою;
- Выявило настоящие интересы и истинные цели конфликтующих сторон в данном конфликте;
- Определило основные опасения оппонента - то, что он боится потерять;

– Отделило проблему конфликта от людей путем выяснения главной причины конфликта без учета индивидуальных особенностей его участников.

Руководство предприняло новые шаги и разработало «программу-максимум», которая нацелена на оптимальное решение проблемы с учетом не только своих интересов, но и интересов коллектива. Также была создана «программа-минимум» для смягчения конфликта. Смягчение конфликта и снижение остроты создают хорошую основу для дальнейшего разрешения противоречий.

Вместе со всем сделанным, руководство спрогнозировало возможные ответные действия со стороны оппонента, а также свои реакции на них. А также был проведен открытый разговор с оппонентом с целью разрешения конфликта и он помог достичь компромисса.

Руководство НПО «Вымпел», разрешая конфликты, постоянно корректируют тактику и стратегию своего поведения, в зависимости от ситуации. Причем сам по себе конфликт тестирует людей и выделяет особенности, скрытые до определенного момента.

Следующая рассматриваемая компания – зарубежная компания «GE Money Bank». Банковская деятельность сама по себе считается довольно конфликтной сферой. Ежедневно, в процессе деятельности возникает огромное количество разногласий, что приводит к возникновению конфликтов.

Вот несколько примеров конфликтов и пути их разрешения:

Один из конфликтов возник из-за неточного определения обязанностей сотрудников и сроков сдачи. Чтобы разрешить ситуацию, руководство банка сделало следующее:

- 1) Провели тщательный анализ подобных случаев допущения ошибок;

2) На основании результатов анализа распределили и расписали должностные обязанности для каждого сотрудника. Разработали график документооборота в целом по банку, который строго регламентирует время передачи информации внутри банка (между подразделениями) и четко указывает ответственных за выполнение каждого пункта.

3) Ввели жесткий ежедневный контроль над всеми выполняемыми операциями.

В результате всех мер удалось стабилизировать работу банка, полностью исключить нарушения сроков выполнения банковских операций, а также улучшился климат в данном отделе, а следовательно, повысилась его производительность.

Еще одним примером является ситуация, основанная на «человеческом» аспекте конфликта. Один из руководителей банка, в общении со своими подчиненными, позволял себе переходить на повышенные тона и отказ слушать возражения. Все это привело к стрессу у сотрудников и созданию отрицательного климата в отделе. Была сделана попытка организовать откровенный разговор – беседа руководителя и его сотрудников, но, ничего не изменилось. В связи с этим стали проводится индивидуальные беседы с руководителем отдела и каждым сотрудником.

В процессе деятельности компании GE Money Bank используются различные способы разрешения конфликтных ситуаций. Сотрудники используют следующие приемы, чтобы уменьшить негатив противоположной стороны:

- Готовность идти на сближение, обсуждение;
- Поиск положительных сторон действий оппонента;
- Следить за своим поведением и критично относиться к самому себе.

После всего выбирается оптимальный стиль разрешения конфликтных ситуаций: уклонение, сглаживание, принуждение или компромисс.

Рассмотрев опыт разрешения конфликтов различных организаций, как российских, так и зарубежных компаний, были сделаны некоторые выводы:

- Когда с сотрудниками разговоры ведутся в приказном тоне, это приводит к возникновению конфликтных ситуаций между руководителем и коллективом;

- Причина конфликтности сотрудников заключается в желании удовлетворить только свои интересы [14, 28].

2 Управление конфликтами в системе управления персоналом ПАО «Сбербанк»

2.1 Описание деятельности ПАО «Сбербанк» на предмет практики управления конфликтами

Сбербанк является лидером банковского сектора. Спектр услуг Сбербанка для розничных клиентов максимально широк: от традиционных депозитов и различных видов кредитования до банковских карт, денежных переводов, банковского страхования и брокерских услуг.

Сбербанк входит в топ-5 крупнейших работодателей

России и является источником дохода для каждой 150-й российской семьи.

Компания имеет много подразделений, каждым из которых управляет руководитель. В его обязанности входит заниматься поддержанием здорового климата в коллективе и управлять конфликтами между его сотрудниками.

В 2017 году в Сбербанке была принята Стратегия развития до 2020 года. Ее главная цель – выйти на новый, цифровой уровень, дающий возможность конкурировать с глобальными технологическими компаниями, при этом оставаясь лучшим банком для населения и бизнеса. В ходе выполнения стратегии Сбербанк планирует создать новую финансовую экосистему удобных онлайн-сервисов. При этом Сбербанк будет предлагать партнерам использовать в их целях собственные облачные платформы для разработки необходимых программ.

Новая стратегия Сбербанка основана на трех приоритетах:

- «Лучший клиентский опыт и экосистема» предусматривает создание лучших финансовых продуктов и сервисов, развитие современных и удобных

каналов, а также строительство экосистемы для удовлетворения нефинансовых потребностей клиентов Сбербанка;

- «Технологическое лидерство» включает в себя надежность и эффективность работы банка, создание новой платформы, обеспечение безопасности для клиентов, позиционирование Сбербанка как компании, управляемой с помощью данных алгоритмов, и постоянное внедрение инноваций;

- «Люди нового качества в эффективных командах» - имеется в виду новая система мотивации и обучения сотрудников Сбербанка, новые навыки и компетенции существующих работников банка, подход к управлению персоналом «команды вместо иерархии», а также усовершенствование HR-процессов [29]. Управление конфликтами между сотрудниками напрямую связано с данным приоритетом стратегии 2020. Нововведения в управлении конфликтами позволят сотрудникам, уровня руководителей развить у себя новые компетенции.

По состоянию на 1 марта 2019 года Сбербанк имеет в России 89 филиалов плюс филиал за рубежом в Нью-Дели (Индия), 13226 дополнительных офисов и примерно 1100 иных внутренних подразделений. Но ранее (например, на 1 января 2012 года) Сбербанк России на территории РФ имел немного-немало 524 филиала. Сокращение числа филиалов Сбербанка обусловлено оптимизацией организационной структуры крупнейшего банка Российской Федерации [11]. Несмотря на происходящую оптимизацию и централизацию, роль грамотного управления конфликтами в организации остается актуальной.

Что касается работников организации: Сбербанк сегодня — это команда, в которую входят около 300 тыс. квалифицированных сотрудников [40]. Точной суммы нет, в связи с происходящей оптимизацией процессов работы банка.

Сбербанк для сотрудников:

- Банк, который ценит своих сотрудников, заботится о них;
- Банк, который дает возможность сотрудникам развиваться лично и профессионально, работать в котором стремятся лучшие профессионалы;

- Банк, в котором сотрудники чувствуют себя активными участниками всех процессов, а не «винтиками в большой машине»;

- Банк, который обеспечивает своим сотрудникам достойный материальный достаток и положение в обществе;

- Банк, в котором интересно работать;

- Банк, работой в котором можно гордиться, который уважают, сотрудники которого уверены в своем будущем [39].

Сбербанк сегодня — это мощный современный банк, который стремительно трансформируется в один из крупнейших мировых финансовых институтов.

Управление персоналом в Сбербанке имеет модель человеческих ресурсов (по Гесту). Д. Гест концентрирует внимание на таком главном отличии УЧР, как реализация гуманистического подхода к управлению людьми. Согласно этому подходу, к персоналу следует относиться как к ценному активу, главному конкурентному преимуществу. Эффективность и продолжительность жизненного цикла организации напрямую связаны с гармонизацией ее целей и интересов с целями и интересами работников, формированием коллектива единомышленников [8].

Субъекты управления персоналом Сбербанка. Ими является непосредственно управленческий персонал организации, а именно линейные руководители всех уровней во всех подразделениях организации. Также к субъектам относится кадровый отдел, отдел по подбору персонала.

Ценности банка, касающиеся взаимодействия между сотрудниками: Сбербанк в первую очередь показывает себя одной единой командой. Они говорят: «Мы –команда. Мы с готовностью помогаем друг другу, работая на общий результат. Мы помогаем расти и развиваться нашим коллегам. Мы открыты, уважаем коллег и доверяем друг другу» [19]. Из данной фразы можно сделать вывод о том, что в компании должны складываться дружественные и теплые отношения в коллективе. Но, зная, что все люди по-разному

воспринимают ту или иную ситуацию, в команде могут возникать столкновения.

Рассматривая работу руководителя подразделения, в соответствии с функциями управления персоналом, в отношении подчиненных он выполняет следующее:

– Планирование. Руководитель ставит задачи перед командой, которые необходимо выполнять чтобы достигнуть определенной цели за определенный период: годовой план, полугодовой план, ежеквартальный план, месячный, недельный и ежедневный планы. Он планирует, в каком объеме каждый сотрудник должен будет выполнить свою работу. Перед планированием важно понимать, за счет каких инструментов будут выполняться цели, научить сотрудников пользоваться этими инструментами.

– Организация. Руководитель занимается регулированием функционала - постоянные или временные взаимоотношения между сотрудниками. Он определяет порядок их функционирования, учитывая условия труда, его содержание и регламентированные перерывы. Также, можно сказать, что это подбор людей для конкретной работы и делегирование им полномочий, прав использования ресурсов организации.

– Мотивация. Руководитель побуждает сотрудников работать ради определенной цели, которую они достигнут, выполнив план. В основном мотивация делится на два типа: материальная, нематериальная. Для правильной мотивации руководитель должен понимать, что нужно для коллектива и для каждого сотрудника в отдельности (кому то важнее признание, нежели деньги, хоть это и редко бывает).

– Координация. Задача руководителя – установить рациональную коммуникацию между сотрудниками. Допустим, люди которые не качественно выполняют задачи, работая вдвоем, не будут поставлены в пару для выполнения одной и той же задачи. Но это не только взаимоотношения между людьми, а также координация самой работы - насколько эффективно сотрудник

ее выполняет, корректировка неэффективных действий, скриптов разговоров. Также это контроль правильной приоритизации задач сотрудника.

– Контроль. Руководитель удерживает свое подразделение на запланированном пути достижения целей путем проведения периодической оценки, сопоставления результатов с установленными планами. А также принимает необходимые корректирующие действия. Контроль также имеет разный период, от одного дня до года. Кроме того, он может быть очный и заочный.

Из вышесказанного можно сделать выводы о том, что:

– Существует огромное количество офисов и подразделений по миру, более 14000. В каждом есть свой руководитель;

– В Сбербанке отсутствует система управления конфликтами;

– Одной из основных ценностей банка является команда, а это значит сотрудничество. Конфликт и команда между собой несовместимы.

Исходя из выводов, стоит обратить внимание на уже имеющуюся практику управления конфликтами, чтобы исходя из нее, можно было сделать предложения по совершенствованию практики управления конфликтами в Сбербанке.

2.2 Инструменты управления конфликтами в ПАО «Сбербанк»

Чтобы понять, необходимы ли изменения в управлении конфликтами Сбербанка, нужно рассмотреть инструменты, которые используются в организации на данный момент вообще. Также стоит рассматривать используемые инструменты с точки зрения управления конфликтами между сотрудниками, чтобы выделить слабые стороны.

Компания имеет два документа, в которых, так или иначе, затрагивается тема конфликтов, а именно «Кодекс корпоративной этики Сбербанка» и «Политика Группы ПАО Сбербанк по управлению конфликтом интересов».

Кодекс корпоративной этики содержит в себе информацию, что при любой конфликтной ситуации, необходимо обратиться к руководителю или его вышестоящему руководству для урегулирования каких-либо вопросов, которые сам сотрудник не в состоянии разрешить. Вообще, документ ограничивает сотрудников в самостоятельных решениях любых споров и ситуаций, где затрагиваются интересы Банка. Кодекс не учит сотрудников самостоятельно находить выход из конфликтных ситуаций. Он советует все решать прямой беседой с руководителем [13].

Политика ПАО Сбербанк по управлению конфликтом интересов рассматривает конфликты между клиентами, между клиентов и работником Банка, между клиентов и Банком, между Банком и его работником. Документ не описывает случаи, когда конфликт возникает между работниками Банка. В документе указано, что руководитель должен обеспечивать поддержание соответствующей культуры поведения работников, при которой работники знают свои обязанности, а также свободно информируют о сомнениях и проблемах («Тон сверху»). Политика по управлению конфликтом интересов не

описывает четких действий по разрешению конфликтных ситуаций, а указаны только этапы, такие как:

- Предотвращение конфликта интересов – принятие мер по недопущению возникновения конфликта интересов;

- Выявление и оценка конфликта интересов – постоянный мониторинг и оценка потенциальных конфликтных ситуаций, которые могут привести к возникновению конфликта интересов;

- Урегулирование конфликта интересов – комплекс мер, которые направлены на полное и оперативное разрешение конфликта интересов [24].

Но, самой четкой и легкой для понимания инструкции, как это сделать, если конфликт возник внутри коллектива, документ не указывает.

В ходе работы было выявлено, что в данных документах рассматриваются конфликты между сотрудниками банка и клиентами, но не между сотрудниками непосредственно.

Помимо всего выше сказанного, стоит также упомянуть, что в системе мотивации «5+», оценке компетенции сотрудника есть пункт, который учитывает умения решать конфликтные ситуации.

В связи с тем, что руководители не имеют четкой инструкции о том, как именно управлять конфликтами, решение их происходит на основе личных соображений, как придется.

Поэтому важно, чтобы руководители на всех уровнях знали, как быстро и эффективно выявлять тип конфликта и после чего, разрешать конфликтные ситуации. В таком случае, будет меньше затрачиваться времени на поиск выхода из какой-либо конфликтной ситуации. Это значит, что нужно предложить такие инструменты по управлению конфликтами, которыми сможет воспользоваться руководитель любого подразделения.

Из вышеперечисленного, можно сделать следующие выводы и предложения:

- каждый офис и подразделение имеет своего руководителя, но они не имеют дополнительных инструментов, чтобы быстро и эффективно разрешать конфликты между сотрудниками;

- соответственно, необходимы инструменты, которые помогут в управлении конфликтами руководителям:

- первый разработанный инструмент должен будет помочь руководителю правильно и быстро выявить, к какому типу конфликта относится определенная ситуация. Данный инструмент стоит назвать чек-лист диагностики конфликта, так как в нем будут содержаться вопросы и ответы, на основании которых будет создана таблица с выявлением конкретных типов конфликта;

- второй разработанный инструмент должен содержать, в соответствии с чек-листом диагностики конфликта, действия по разрешению конфликтной ситуации. Поэтому он будет называться матрица управления конфликтами. Матрица будет иметь вид таблицы, и включать в себя направления, в которых необходимо будет двигаться, чтобы направить конфликт в русло его разрешения.

3 Разработка Чек-листа диагностики конфликта и Матрицы управления конфликтами

3.1 Проектная разработка: Чек-лист диагностики конфликта и Матрица управления конфликтами

Как было сказано ранее в пунктах 2.1 и 2.2, обязанность по управлению конфликтами между сотрудниками в каждом подразделении или офисе возлагается на руководителей. Это их одна из основных функций. Бывает, что руководители много времени затрачивают на разрешение конфликтной ситуации конструктивным путем или же если разрешают быстро, то в основном на основе личных соображений. Под вторым случаем подразумевается то, что смысл слов руководителя в адрес работников заключается в возвращении сотрудников по рабочим местам к исполнению рабочих обязанностей, и не о каком конструктивном решении конфликта не идет речи.

Для того, чтобы руководители могли быстро и эффективно управлять конфликтами в своем офисе или подразделении необходимы инструменты управления конфликтами, которые позволят:

- 1) Быстро выявить тип конфликтной ситуации;
- 2) Оперативно определить направление по разрешению конфликтной ситуации. Чтобы начать составлять план дальнейшей работе с сотрудниками.

На практике разных организаций и в других источниках, таких инструментов не было обнаружено. Именно по этой причине была выявлена необходимость в разработке нескольких инструментов управления конфликтами.

Типы конфликтов между сотрудниками, на разрешение которых будут направлены инструменты: межличностный (между двумя людьми/ между личностью и группой) и между группами. Направления по разрешению конфликтов между личностью и группой, и между группами будут иметь аналогичные действия, по причине того, что в них обоих участвуют больше двух людей.

Для того чтобы руководители могли свободно использовать инструменты в работе, в каждом инструменте прописана небольшая и доступная для понимания инструкция по работе с ними:

1) «Чек-лист диагностики конфликта. Само название подразумевает под собой набор вопросов и ответов, которые позволят определить тип возникшей конфликтной ситуации. Вам необходимо будет в каждом вопросе обозначить ответ, который подходит под каждую конкретную ситуацию. После чек-листа указана таблица с соответствующими типами конфликтных ситуаций. Выберите подходящий тип именно для рассматриваемой вами ситуации. Примечание: некоторые из вопросов с ответами, направленные на выявление предмета конфликта, его стадии и др. будут отражены в матрице и помогут вам выбрать направление для разрешения определенной ситуации.» (Приложение А, с. 47).

2) «Матрица управления конфликтами – это сборник направлений для каждой конкретной ситуации. Вам необходимо выбрать, в соответствии с типом конфликта, стадией, на которой находится ситуация, и предметом, соответствующее направление.» (Приложение А, с. 50).

Вместе с этим, чтобы руководитель, открыв документ с инструментами, понял, с какой целью созданы они в общем, и каждый в частности, а также польза их использования описаны в преамбуле:

«Уважаемый руководитель!

Управление конфликтами между сотрудниками является одной из важнейших функций, которая возложена на вас. Представляем вашему вниманию два инструмента по управлению конфликтами. Каждый из них направлен на сокращение времени, затрачиваемое на выявление, осознание и поиск решения конфликтных ситуаций.

1) Чек-лист диагностики конфликта - подразумевает под собой набор вопросов и ответов, которые позволят определить тип возникшей конфликтной ситуации. Вам необходимо будет ответить на представленные ниже вопросы. После чек-листа указана таблица с соответствующими типами конфликтных ситуаций. Выберите подходящий тип именно для рассматриваемой вами ситуации.

2) Матрица управления конфликтами – сборник направлений. Он помогает найти то направление, в котором стоит двигаться, чтобы разрешить конфликтную ситуацию. В соответствии с типом конфликта, предметом и стадией, на которой он находится, выбирается соответствующее направление.» (Приложение А, с. 47).

Из вышесказанного, можно сделать вывод, что инструменты описаны так, чтобы каждый руководитель смог разобраться самостоятельно в них, а также использовать минимум времени на обучение и адаптацию к их использованию.

Инструменты применяются вместе, так как Матрица управления конфликтами зависима от Чек-листа диагностики конфликта. В этих инструментах отражены предмет конфликта, необходимость вмешательства руководителя, а также период конфликта, в котором он находится на данный момент.

3.2 Влияние предлагаемых инструментов на систему управления персоналом ПАО «Сбербанк»

Управление конфликтами в организации на уровне руководителей является важной и неотъемлемой частью управления персоналом. Функция управление конфликтами – важная составляющая работы с персоналом. От нее зависит атмосфера в коллективе, а также она влияет на выполнение показателей организации. Разработанные инструменты могут повлиять следующим образом:

- улучшение атмосферы в коллективе.
- повышение производительности труда.
- снижение операционных рисков.
- повышение статуса руководителя как лидера.
- укрепление позиции в компетенции «мы - команда».

Внедрение данных инструментов потребует временных затрат в части изучения, адаптации и применения их на практике.

Также, внедрение данных инструментов можно провести через отдел обучения HR службы. Так как HR служба Сбербанка оказывает огромное влияние на формирование команды и управление персоналом.

Влияние на стиль руководства может свидетельствовать о «зрелом руководителе», что подразумевает управление конфликтами осознанно и обдуманно за счет полученных знаний.

Если инструменты войдут в имеющуюся культуру управления конфликтами, то это поможет избежать операционных рисков.

Оба инструмента направлены на то, чтобы руководители затрачивали меньше времени на обдумывание конфликтных ситуаций между сотрудниками и поиск их решений. Чек-лист диагностики конфликта и матрица управления конфликтами требуют дополнительного обучения, чтобы применять их. Они простые для понимания, поэтому руководителям не придется затрачивать много времени, чтобы разобраться, как инструменты будут работать.

При использовании инструментов в работе, сотрудники будут меньше времени затрачивать на конфликты между собой. Соответственно, будут больше посвящать себя работе.

Что касается рисков использования данных инструментов – одним из рисков является то, что некоторые руководители не будут использовать их, а будут своими прежними способами разрешать конфликты в своем офисе / подразделении. Каждый руководитель будет управлять конфликтами так, как ему удобно.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Для успешного функционирования организации важным аспектом является благоприятная обстановка в коллективе. Для этого необходимо уметь грамотно управлять конфликтами.

Конфликтные ситуации часто будут возникать в организации и это нормально. Важно, чтобы руководители, на которых возложена обязанность по управлению конфликтами, четко знали, какие конкретные действия необходимо предпринимать, чтобы направить конфликт в русло его разрешения. В рамках цели выпускной квалификационной работы – усовершенствовать практику управления конфликтами в организации, были выполнены следующие задачи:

- 1) Определено понятие конфликта.
- 2) Описана структура и динамика конфликта.
- 3) Охарактеризована деятельность по управлению персоналом в ПАО «Сбербанк» на предмет практики управления конфликтами.
- 4) Разработаны инструменты: чек-лист диагностики конфликта и матрица управления конфликтами.

Управление конфликтами в Сбербанке проводится посредством следующей практики:

– документ Кодекс корпоративной этики ПАО «Сбербанк» - ограничивает сотрудников в самостоятельных решениях любых споров и ситуаций, где затрагиваются интересы Банка. Кодекс не учит сотрудников самостоятельно находить выход из конфликтных ситуаций. Он советует все решать прямой беседой с руководителем.

– документ Политика Группы ПАО Сбербанк по управлению конфликтом интересов - рассматривает конфликты между клиентом и работником Банка,

между клиентом и Банком, между Банком и его работником. Документ не описывает случаи, когда конфликт возникает между работниками Банка. Политика по управлению конфликтом интересов не описывает четких действий по разрешению конфликтных ситуаций, а указаны только этапы. Самой четкой и легкой для понимания инструкции, как это сделать, если конфликт возник внутри коллектива, документ не указывает.

Отсюда были выявлены следующие инструменты управления конфликтами:

- каждый офис и подразделение имеет своего руководителя, но они не имеют дополнительных инструментов, чтобы быстро и эффективно разрешать конфликты между сотрудниками;

- соответственно, необходимы инструменты, которые помогут в управлении конфликтами руководителям:

Были разработаны два инструмента:

- первый инструмент должен помочь руководителю правильно и быстро выявить, к какому типу конфликта относится определенная ситуация. Этот инструмент был назван чек-лист диагностики конфликта, так как в нем содержатся вопросы и ответы, на основании которых создана таблица с выявлением конкретных типов конфликта;

- второй инструмент содержит, в соответствии с чек-листом диагностики конфликта, действия по разрешению конфликтной ситуации. Поэтому он называется матрица управления конфликтами. Матрица имеет вид таблицы, и включает в себя направления конфликтной ситуации в русло ее разрешения.

Разработанные инструменты могут повлиять следующим образом:

- улучшение атмосферы в коллективе.

- повышение производительности труда.
- снижение операционных рисков.
- повышение статуса руководителя как лидера.
- укрепление позиции в компетенции «мы - команда».

Внедрение данных инструментов потребует временных затрат в части изучения, адаптации и применения их на практике.

Также, внедрение данных инструментов можно провести через отдел обучения HR службы. Так как HR служба Сбербанка оказывает огромное влияние на формирование команды и управление персоналом.

Влияние на стиль руководства может свидетельствовать о «зрелом руководителе», что подразумевает управление конфликтами осознанно и обдуманно за счет полученных знаний.

Если инструменты войдут в имеющуюся культуру управления конфликтами, то это поможет избежать операционных рисков.

Оба инструмента направлены на то, чтобы руководители затрачивали меньше времени на анализ конфликтов между сотрудниками и поиск направлений их разрешения. Чек-лист диагностики конфликта и матрица управления конфликтами не требуют дополнительного обучения, чтобы применять их. Они простые для понимания, поэтому руководителям не придется затрачивать много времени, чтобы разобраться, как инструменты будут работать.

Таким образом, при использовании предложенных инструментов, уменьшится количество времени, затрачиваемое на конфликты и их разрешение, улучшатся взаимоотношения в коллективе и, соответственно, повысится производительность труда.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Анцупов, А. Я. Конфликтология [Текст]: учеб. для вузов / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов.- СПб.: Изд-во «Питер», 2007, - 528 с.
2. Кондратьев, М. Ю. Психологический лексикон. Энциклопедический словарь [Текст]: словарь / под ред. М. Ю. Кондратьева; ред.-сост. Л.А. Карпенко; под общ. ред. А.В. Петровского. - М.: Изд-во «ПЕР СЭ», 2006, - 176 с.
3. Малькевич, В. Л. Словарь-справочник: экономика, внешняя торговля, выставки [Текст]: словарь / под общ. ред. В. Л. Малькевича; авт.-сост. П. А. Кошель. - М.: 2012, – 345с.
4. Шейнов, В. П. Управление конфликтами [Текст]: книга / В. П. Шейнов. – СПб.: Изд-во «Питер», 2014, – 576 с.
5. Абузярова, Я. Э. Решение проблем управления конфликтами в современных организациях [Электронный ресурс] / Я. Э. Абузярова // Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/reshenie-problem-upravleniya-konfliktami-v-sovremennyh-organizatsiyah> (Дата обращения: 14.05.2019)
6. Басенко, В.П. Организационное поведение: современные аспекты трудовых отношений [Электронный ресурс] / В. П. Басенко // Режим доступа: <https://monographies.ru/en/book/section?id=1518> (Дата обращения: 1.06.2019)
7. Брайович, А. С. Конфликты в организациях: типы и модели [Электронный ресурс] / А. С. Брайович // Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/konflikty-v-organizatsiyah-tipy-i-modeli> (Дата обращения: 18.05.2019)
8. Вестник ВГУ [Электронный ресурс] : серия: экономика и управление №1. – М., 2007, - Режим доступа: <http://www.vestnik.vsu.ru/pdf/econ/2007/01/2007-01-16.pdf> (Дата обращения: 7.06.2019)

9. Виды и сущность социальных конфликтов [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://gopsy.ru/otnosheniya/ssory/konflikty/klassifikacija-konfliktov.html> (Дата обращения: 11.04.2019)
10. Динамика конфликта: этапы и фазы конфликта [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://students-library.com/library/read/60229-dinamika-konflikta-etapy-i-fazy-konflikta> (Дата обращения: 17.04.2019)
11. Какой банк имеет филиалы за рубежом [Электронный ресурс] : высшая банковская школа Profbanking. – Режим доступа: <http://www.profbanking.com/blitz-answer/745-what-russian-banks-have-branches-abroad.html> (Дата обращения: 2.06.2019)
12. Кобзик, Е. Г. Контроль как функция управления [Электронный ресурс] / Е. Г. Кобзик // Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/kontrol-kak-funktsiya-upravleniya> (Дата обращения: 16.05.2019)
13. Кодекс корпоративной этики Сбербанка [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.sberbank.com/ru/about/ethics> (Дата обращения: 1.06.2019)
14. Конфликты в системе организации и их влияние на ее деятельность. Российский и Зарубежный опыт решения конфликтных ситуаций в современных организациях [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://manager.bobrodobro.ru/24555> (Дата обращения: 14.05.2019)
15. Краткий словарь психологических терминов. СОГБУ «Центр психолого-медико-социального сопровождения детей и семей» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.cpms-smol.ru/spec-mp/139-kratkij-slovar-psihologicheskikh-terminov> (Дата обращения: 17.05.2019)
16. Козлов, С. А. Конфликт в организациях [Электронный ресурс] / С. А. Козлов // Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/konflikt-v-organizatsiyah> (Дата обращения: 26.05.2019)
17. Кузьмина, Т. В. Шпаргалка по конфликтологии. Понятие «Управление конфликтом» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://psy.wikireading.ru/78747> (Дата обращения: 10.05.2019)

18. Микитюк, А. О. Конфликты в организации [Электронный ресурс] / А. О. Микитюк // Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/konflikty-v-organizatsii-2> (Дата обращения: 15.05.2019)
19. Миссия и ценности банка [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.sberbank.ru/ru/about/today/mission>
20. Мясницын, Р. В. Современные технологии урегулирования конфликтов в организациях [Электронный ресурс] / Р. В. Мясницын // Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/sovremennye-tehnologii-uregulirovaniya-konfliktov-v-organizatsiyah> (Дата обращения: 26.05.2019)
21. Основные периоды и этапы развития конфликта [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://psyznaiyka.net/conf-rechenie.html?id=2> (Дата обращения: 20.04.2019)
22. Панина, Е. С. Трудовые конфликты на предприятиях [Электронный ресурс] / Е. С. Панина // Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/trudovye-konflikty-na-predpriyatiyah> (Дата обращения: 7.04.2019)
23. Переговоры как метод решения конфликтов. Психология от А до Я. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://psyznaiyka.net/conf-rechenie.html?id=13> (Дата обращения: 20.04.2019)
24. Политика ПАО Сбербанк по управлению конфликтом интересов [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.sberbank.ru/common/img/uploaded/files/pdf/normative_docs/pki-29092015.pdf (Дата обращения: 1.06.2019)
25. Пушкина, Т. К. Словарь терминов по дисциплине «Управление конфликтами» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://studfiles.net/preview/2211792/page:8/> (Дата обращения: 20.04.2019)
26. Радченко, В. А. Социокультурная специфика разрешения конфликтов в организации [Электронный ресурс] / В. А. Радченко // Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/sotsiokulturnaya-spetsifika-razresheniya-konfliktov-v-organizatsii> (Дата обращения: 25.05.2019)

27. Резник, С. Д. Исследование конфликтов на предприятии: структура и причины возникновения [Электронный ресурс] / С. Д. Резник // Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/issledovanie-trudovyh-konfliktov-na-predpriyatii-struktura-i-prichiny-vozniknoveniya> (Дата обращения: 29.04.2019)
28. Резникова, О. С. Управление конфликтами в организации [Электронный ресурс] / О. С. Резникова // Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/upravlenie-konfliktami-v-organizatsii-5> (Дата обращения: 21.04.2019)
29. Сбербанк. О нас [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.sberbank.com/ru/about> (Дата обращения: 15.06.2019)
30. Словарь психологических терминов [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://lektsii.org/1-61617.html> (Дата обращения: 24.04.2019)
31. Социология конфликта. Параметры конфликта [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://soc.bobrodobro.ru/20865> (Дата обращения: 11.04.2019)
32. Способы управления конфликтами [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://poznayka.org/s46641t1.html> (Дата обращения: 15.05.2019)
33. Теория административного управления А. Файоля [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://psyera.ru/teoriya-administrativnogo-upravleniya-fayolya_9422.htm (Дата обращения: 4.05.2019)
34. Терминологический словарь профессионального психолога [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://studme.org/85703/psihologiya/terminologicheskiy_slovar_professionalnogo_psihologa (Дата обращения: 12.05.2019)
35. Технологии управления конфликтами. Понятие управления конфликтом [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://studopedia.ru/9_56789_ponyatie-upravleniya-konfliktom.html (Дата обращения: 12.05.2019)

36. Управление конфликтами в организации [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://delovoymir.biz/upravlenie_konfliktami_v_organizacii.html (Дата обращения: 26.05.2019)

37. Управление конфликтами: определение основных понятий. Принципы управления конфликтами [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://lektcii.org/1-61617.html> (Дата обращения: 10.05.2019)

38. Файоль, А. Общее промышленное управление [Электронный ресурс] / А.Файоль // Режим доступа: <https://docplayer.ru/53642095-Obshchee-i-promyshlennoe-upravlenie-a-fayol.html> (Дата обращения: 2.06.2019)

39. Ценности Сбербанк [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.sberbank.com/ru/about/values>

40. Численность сотрудников в Сбербанке [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://bankir.ru/novosti/20190430/cislennost-sotrudnikov-gruppy-sberbanka-sokratilas-v-i-kvartale-pochti-na-25-tys-celovek-10159347/> (Дата обращения: 5.06.2019)

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Инструменты управления конфликтами

Уважаемый руководитель!

Управление конфликтами между сотрудниками является одной из важнейших функций, которая возложена на вас. Представляем вашему вниманию два инструмента по управлению конфликтами. Каждый из них направлен на сокращение времени, затрачиваемое на выявление, осознание и поиск решения конфликтных ситуаций.

1) Чек-лист диагностики конфликта - подразумевает под собой набор вопросов и ответов, которые позволят определить тип возникшей конфликтной ситуации. Вам необходимо будет ответить на представленные ниже вопросы. После чек-листа указана таблица с соответствующими типами конфликтных ситуаций. Выберите подходящий тип именно для рассматриваемой вами ситуации.

2) Матрица управления конфликтами – сборник направлений. Он помогает найти то направление, в котором стоит двигаться, чтобы разрешить конфликтную ситуацию. В соответствии с типом конфликта, предметом и стадией, на которой он находится, выбирается соответствующее направление.

Чек-лист диагностики

Чек-лист диагностики конфликта. Само название подразумевает под собой набор вопросов и ответов, которые позволят определить тип возникшей конфликтной ситуации. Вам необходимо будет в каждом вопросе обозначить ответ, который подходит под каждую конкретную ситуацию. После чек-листа указана таблица с соответствующими типами конфликтных ситуаций. Выберите подходящий тип именно для рассматриваемой вами ситуации.

Примечание: некоторые из вопросов с ответами, направленные на выявление предмета конфликта, его стадии и др. будут отражены в матрице и помогут выбрать направление для разрешения определенной ситуации.

Ответьте на представленные ниже вопросы:

1) Обозначьте количество непосредственных участников в конфликтной ситуации

2 участника - конфликт только между двумя людьми

3 и более участников – конфликт между личностью и группой/ между группами

2) Можно ли считать, что задеты интересы являются не только интересами непосредственных участников, но и какой-то группы?

Да

Нет

3) Представим ситуацию: вы полностью удовлетворили претензию одного из участников конфликта. От вашего решения, стало лучше остальным сторонам конфликта или только одной?

Другие стороны конфликта тоже будут удовлетворены этим решением.

Этим решением останется удовлетворена только одна сторона конфликта.

4) Как вы считаете, на какой стадии находится конфликт?

⊗ Предконфликт: конфликтная ситуация только возникла, происходит дискуссия между участниками. Негативные эмоции или отсутствуют или же просто не показываются.

⊗ Открытый период - сам конфликт: участники конфликта начали противоборство.

5) Стоит ли принимать участие в конфликте и решать его, или участники способны самостоятельно разрешить данный конфликт и ваша задача, как руководителя, заключается в том, чтобы не допустить выхода конфликта за допустимые, для вашего подразделения, рамки?

⊗ Можно обойтись без вмешательства, участники конфликта способны самостоятельно разрешить конфликт. Моя задача – не допустить выход ситуации за рамки.

⊗ Необходимо явное вмешательство, участники конфликта нуждаются в помощи руководителя, чтобы найти выход из данной ситуации.

6) В чем заключается предмет конфликта?

⊗ Некий материальный объект.

⊗ Некая возможность (должность, продажи).

⊗ Одна из сторон конфликта соблюдает / не соблюдает какие-либо правила.

⊗ Личная неприязнь.»

Теперь вам необходимо на основании ваших ответов и представленных в таблице критериев, выделить подходящий тип конфликтной ситуации.

Таблица. 1 – Типология конфликта: соответствие критериев ситуации и типа конфликта.

| Критерии конфликтной ситуации | Соответствующий тип конфликта |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - в конфликте только 2 участника. - задетые интересы не являются интересами какой-либо группы. | Межличностный (между двумя людьми) |
| <ul style="list-style-type: none"> - в конфликте более 2 участников. - задетые интересы одной из сторон, являются интересами одной группы. | Межличностный (между личностью и группой) |
| <ul style="list-style-type: none"> - в конфликте более 2 участников. - задетые интересы сторон являются интересами двух и более групп. | Межгрупповой (между двумя группами) |

Матрица управления конфликтами

Матрица управления конфликтами – это сборник направлений для каждой конкретной ситуации. Вам необходимо выбрать, в соответствии с типом конфликта, стадией, на которой находится ситуация, и предметом, соответствующее направление.

Матрица управления конфликтами представлена на следующей странице.

Матрица управления конфликтами

| Предмет конфликта | Межличностный тип (между двумя людьми) | | | | между личностью и группой/ между группами | | | |
|---------------------|--|---|--|---|---|---|---|---|
| | 2 человека | | | | более 2 человек | | | |
| | Стадия конфликта | | | | Стадия конфликта | | | |
| | Предконфликт | | Открытый период | | Предконфликт | | Открытый период | |
| | Требуется ли вмешательство в конфликт? | | | | Требуется ли вмешательство в конфликт? | | | |
| | Да | Нет | да | нет | да | нет | да | нет |
| Материальный объект | <ul style="list-style-type: none"> — Контроль за работой сотрудников — Исключение пересекающихся обязанностей. | <ul style="list-style-type: none"> — Наблюдение за ситуацией. — Контроль не выхода за рамки | <ul style="list-style-type: none"> — Перераспределение нагрузки (равномерное распределение) — Контроль работы сотрудников — Ежедневный устный отчет сотрудников | <ul style="list-style-type: none"> — Наблюдение за ситуацией. — Контроль не выхода за рамки | <ul style="list-style-type: none"> — Пересмотр рабочих мест/рабочего времени — Составление графиков | <ul style="list-style-type: none"> — Наблюдение за ситуацией. — Контроль не выхода за рамки | <ul style="list-style-type: none"> — Пересмотр рабочих мест/рабочего времени — Составление графиков | <ul style="list-style-type: none"> — Наблюдение за ситуацией. — Контроль не выхода за рамки |
| Личная неприязнь | <ul style="list-style-type: none"> — Беседа со сторонами, имеющими претензии друг к другу; — Перераспределение рабочих мест. | <ul style="list-style-type: none"> — Наблюдение за ситуацией. — Контроль не выхода за рамки | <ul style="list-style-type: none"> — Пересмотр нагрузки (непересекающиеся обязанности / ответственность) — Перераспределение рабочих мест | <ul style="list-style-type: none"> — Наблюдение за ситуацией. — Контроль не выхода за рамки | <ul style="list-style-type: none"> — Беседа со сторонами, имеющими претензии друг к другу. — Перераспределение рабочих мест | <ul style="list-style-type: none"> — Наблюдение за ситуацией. — Контроль не выхода за рамки | <ul style="list-style-type: none"> — Беседа со сторонами, имеющими претензии друг к другу на предмет выяснения причины | <ul style="list-style-type: none"> — Наблюдение за ситуацией. — Контроль не выхода за рамки |

| | | | | | | | | |
|---|--|---|--|---|---|---|---|---|
| <p>Некая возможность (должность, продажи)</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Составление четкого плана работы для каждого. - Распределение обязанностей для каждого (отсутствие пересечений) | <ul style="list-style-type: none"> - Наблюдение за ситуацией. - Контроль не выхода за рамки | <ul style="list-style-type: none"> - Составление четкого плана работы для каждого. - Распределение обязанностей для каждого (отсутствие пересечений) | <ul style="list-style-type: none"> - Наблюдение за ситуацией. - Контроль не выхода за рамки | <ul style="list-style-type: none"> - Составление четкого плана работы для каждого - Распределение обязанностей для каждого (отсутствие пересечений) | <ul style="list-style-type: none"> - Наблюдение за ситуацией. - Контроль не выхода за рамки | <ul style="list-style-type: none"> - Составление четкого плана работы для каждого - Распределение обязанностей для каждого (отсутствие пересечений) | <ul style="list-style-type: none"> - Наблюдение за ситуацией. - Контроль не выхода за рамки |
| <p>Несоблюдение/ соблюдение каких-либо правил</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Составление графиков - Перераспределение рабочих мест | <ul style="list-style-type: none"> - Наблюдение за ситуацией. - Контроль не выхода за рамки | <ul style="list-style-type: none"> - Составление графиков - Перераспределение рабочих мест | <ul style="list-style-type: none"> - Наблюдение за ситуацией. - Контроль не выхода за рамки | <ul style="list-style-type: none"> - Составление графиков - Перераспределение рабочих мест | <ul style="list-style-type: none"> - Наблюдение за ситуацией. - Контроль не выхода за рамки | <ul style="list-style-type: none"> - Составление графиков - Перераспределение рабочих мест | <ul style="list-style-type: none"> - Наблюдение за ситуацией. - Контроль не выхода за рамки |

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра управление человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

_____ И.П. Воронцова

подпись инициалы, фамилия

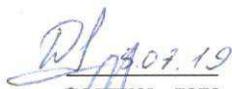
« _____ » _____ 2019 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.03 Управление персоналом

Совершенствование практики управления конфликтами в организации

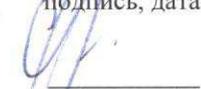
Руководитель


_____ 07.19
подпись, дата

ст. преподаватель

И.А. Дробышев

Выпускник



подпись, дата

О.Е. Евсева

Консультант

подпись, дата

доцент, канд. социол. наук

С.Н. Лыкова

Красноярск 2019