

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования

"СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ"

Институт экономики, управления и природопользования

Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ И.П. Воронцова  
подпись инициалы, фамилия  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

**38.03.03 – Управление персоналом**

**Управление конфликтами в организации**

Руководитель	_____	доцент, канд. социол. наук	С. Н. Лыкова
	подпись, дата		инициалы, фамилия
Руководитель	_____	старший преподаватель	Т. Д. Ложникова
	подпись, дата		инициалы, фамилия
Выпускник	_____		А. В. Захаренкова
	подпись, дата		инициалы, фамилия
Нормоконтролер	_____	старший преподаватель	О. А. Шестакова
	подпись, дата		инициалы, фамилия

Красноярск 2020

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Управление конфликтами в организации» содержит 69 страниц текстового документа, 2 приложения, 23 рисунка, 5 таблиц, 52 использованных источников.

КОНФЛИКТ, УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТОМ, ДЕЛОВАЯ ЭТИКА, КОДЕКС ДЕЛОВОЙ И КОРПОРАТИВНОЙ ЭТИКИ, РЕКОМЕНДАЦИИ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ.

Цель работы – разработать комплекс предложений по применению инструментов деловой этики в практике управления конфликтами в организации.

Для достижения указанной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Раскрыть соблюдение деловой этики как один из подходов в управлении конфликтами;
2. Выявить опыт отечественных и зарубежных организаций в создании и применении корпоративных кодексов деловой этики в управлении конфликтами;
3. Оценить инструменты в сфере деловой этики, применяемые в практике управления конфликтами в организации;
4. Сформулировать предложения по изменению практики применения инструментов деловой этики в управлении конфликтами организации.

Объект – система управления персоналом организации.

Проведенное с помощью контент-анализа сравнение кодекса деловой этики ООО «Восточная нефть» с кодексами Shell и BP показало его существенное отличие по ряду параметров, что ограничивает его применение как инструмента разрешения конфликтов и даже может способствовать их возникновению.

В итоге был разработан ряд предложений, включающий конкретизацию имеющихся установок в кодексе деловой этики ООО «Восточная нефть», разработан план внесения изменений в действующий кодекс.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты управления конфликтом.....	6
1.1 Понятие управления конфликтом и виды конфликта.....	6
1.2 Соблюдение деловой этики в управлении конфликтами .....	20
1.3 Зарубежный опыт применения корпоративных кодексов деловой этики в управлении конфликтами.....	26
2 Анализ практики управления конфликтами с применением инструментов деловой этики .....	30
2.1 Организационно-управленческая характеристика компании .....	30
2.2 Оценка инструментов в сфере деловой этики, применяемых в практике управления конфликтами.....	35
3 Разработка предложений по совершенствованию практики применения инструментов деловой этики в управлении конфликтами .....	46
3.1 Предложения по изменению практики применения инструментов деловой этики в управлении конфликтами организации .....	46
3.2 Система исполнения Кодекса и меры организационной поддержки предлагаемых изменений .....	52
Заключение .....	58
Список использованных источников .....	60
Приложения А-Б.....	65-69

## ВВЕДЕНИЕ

Взаимодействие между сотрудниками в организации, обусловленное их трудовой деятельностью, включает и их неформальное общение. Но даже самое формализованное взаимодействие в ходе выполнения трудовой операции может послужить причиной конфликта вследствие различий между сотрудниками организации. Восприятие информации, реакция на действия руководства или нововведения индивидуальны, что может привести к недопониманию и противоречию как между самими сотрудниками, так и между персоналом и руководителем.

В большинстве своем конфликты отрицательно влияют на отношения между сотрудниками, климат в коллективе и на процесс производства. Чтобы избежать этого, необходимо уметь правильно разрешать, а ещё лучше прогнозировать и предотвращать конфликты.

В рамках данной работы будет исследовано направление, связанное с применением инструментов деловой этики, в том числе корпоративных кодексов, в практике управления конфликтами предприятия нефтегазового сектора ООО «Восточная нефть». Такой подход комбинирует в себе административные и мотивационные методы воздействия на трудовое поведение сотрудников.

Актуальность заключается в том, что данный подход получил широкое распространение в западных странах. Однако, на текущий момент практика российских компаний, в том числе передовых, с точки зрения функционирования системы управления персоналом, показывает, что есть определенные особенности применения инструментов деловой этики, ограничивающие их эффективность. В этом играет роль наличия или отсутствия кодекса деловой (корпоративной) этики в организации и его соблюдение членами трудового коллектива.

Цель работы – разработать комплекс предложений по применению инструментов деловой этики в практике управления конфликтами в организации.

Для достижения указанной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Раскрыть понятие конфликта и его виды;
2. Раскрыть соблюдение деловой этики как один из подходов в управлении конфликтами;
3. Выявить опыт отечественных и зарубежных организаций в создании и применении корпоративных кодексов деловой этики в управлении конфликтами;
4. Оценить инструменты в сфере деловой этики, применяемые в практике управления конфликтами в организации;
5. Сформулировать предложения по изменению практики применения инструментов деловой этики в управлении конфликтами организации.

Объект – система управления персоналом организации ООО Восточная нефть.

Предмет– применение инструментов деловой этики в практике управления конфликтами в организации.

Теоретическую и методологическую основу исследования составили фундаментальные труды отечественных и зарубежных учёных в области теории управления конфликтами, материалы посвященные кодексам деловой этики зарубежных и отечественных организаций, вопросам применения инструментов деловой этики в практике управления организационными конфликтами.

Практическая значимость исследования и реализация его результатов заключается в возможности применения инструментов деловой этики в практике управления организационными конфликтами в организации.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

# **1 Теоретические аспекты управления конфликтом**

## **1.1 Понятие управления конфликтом и виды конфликта**

В психологии конфликт определяется как «столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций в сознании отдельно взятого индивида, в межличностных отношениях индивидов или групп людей, связанное с отрицательными эмоциональными переживаниями» [1].

Конфликт –это столкновение противоположных позиций, мнений, оценок, идей, которое люди пытаются разрешить с помощью убеждений или действий на фоне проявления эмоций.

В своей работе Магомедов Г.М. под конфликтом в организации понимал«систему и процесс взаимодействия структурных элементов организации (индивидов и групп), направленный на разрешение существующих противоречий, возникающих вследствие столкновения противоположных позиций, целей, интересов, мнений, взглядов, идеалов и/или вследствие ограниченности ресурсов, выступающих для них (структурных элементов – индивидов и групп) в качестве важных и актуальных потребностей» [2].

По определению Шило Н.И., конфликт в организации определяется как сложная многоуровневая, открытая система взаимодействий, основанных на актуализированном противоречии в интересах, целях, ценностях (реальном, степень осознанности которого может быть различной, или мнимом), субъектами которого выступают индивиды или группы, занимающие различные ролевые позиции в организации[2].

Любой конфликт в организации есть прямой результат накопления неудовлетворенности существующим положением дел, нарастания противоречий, обострения социальной напряженности. Конфликт есть не только разрешаемое противоречие, но и деятельность участников

противоборства, необходимая для удовлетворения нереализованных потребностей и интересов работников[3].

А. М. Чекалдин, кандидат экономических наук, выделяет 3 вида конфликтов по причинам их возникновения [30].

Первый тип причин – трудовые или организационные, препятствующие выполнению работником его трудовых функций. Второй тип причин связан с социально-психологическими особенностями персонала, такими как характер, темперамент и т.д. Выделяется также третий тип - различные нововведения, изменения в деятельности организации, которые могут вызывать сопротивление у сотрудников. Разберем подробнее причины каждого типа конфликтов.

Для того, чтобы правильно определить причины организационных конфликтов, следует уточнить само понятие.

Организационный конфликт – это противоречие, возникающее при столкновении желаний между сотрудниками, или целыми коллективами учреждения в процессе их совместной профессиональной деятельности и, отягощенные эмоциональным напряжением, негативные взаимоотношения из-за несогласованности действий, несоответствия интересов, пристрастий, отсутствия согласованных мероприятий, даже конфронтации в процессе решения важных деловых вопросов [4].

Конфликт в организации – это столкновение между членами коллектива, которое характеризуется их противоборством на основе противоположно направленных мотивов (потребностей, интересов, целей, идеалов, убеждений) или суждений (мнений, взглядов, оценок и т.п.) и причиной возникновения которого являются организационные моменты, специфика организации и её структура [51].

Невзирая на отличия в приведенных выше определениях, мы можем выделить общий, универсальный источник конфликта. Под ним подразумевается несовместимость потребностей сторон в условиях ограниченных ресурсов для их удовлетворения [5].

Однако не любой конфликт, который возникает в организации, можно назвать организационным. По мнению Ф. М. Бородкина и Н. М. Коряк к организационным конфликтам можно отнести лишь те, что отображают структуру организации, её специфику и т.д. [6].

Итак, выведем конечное определение конфликта в организации.

Организационный конфликт – это вид конфликтов, происходящих в организации между членами коллектива, первопричиной которого является специфика организации, её свойства, структура, организационные моменты.

Среди конкретных причин организационных конфликтов обычно выделяют следующие [7]:

1. Неточность правил и регламентов, так как их разрабатывают люди, и потому стоит учитывать возможность ошибок. Из-за человеческого фактора и субъективного отношения документы и правила могут быть неточными, содержать повторения, что отрицательно влияет на работу персонала. Например, несправедливое распределение трудовой нагрузки между членами коллектива.

2. Противоречивые интересы или несовместимость взглядов сотрудников предприятия. Расхождения в целях могут быть как у отдельных сотрудников, так и у целых отделов и подразделений. Столкновение интересов между сотрудниками или отделами организации может привести к возникновению конкуренции между ними, что в дальнейшем может повлечь за собой конфликтную ситуацию.

3. Различие в ценностных ориентациях. Работники организации имеют разную мотивацию, которую стоит учитывать. Например, для одних сотрудников ценностью будет свободный график, чтобы иметь возможность проводить больше времени с семьей, а для других наивысшим приоритетом является высокая заработная плата и разнообразные премии, ради которых работник готов перерабатывать. Естественно, что в процессе совместной деятельности данные различия могут привести к конфликту.

4. Разнообразные формы неравенства, такие как социальное и экономическое. Стоит отметить, что сам факт неравного распределения благ (информации, денежных и неденежных вознаграждений, престижа и т.п.) между работниками и отделами организации является только основанием для конфликтной ситуации. Главным фактором, который провоцирует возникновение и развитие конфликта, является осмысливание и понимание сотрудниками существующей в организации несправедливости в распределении ресурсов и устоявшихся социальных отношений.

5. Неудовлетворенность между отношениями отдельных структурных единиц организации. Под этим подразумевается недовольство тем, какой статус работники или определенные отделы занимают в структуре организации.

Также авторы выделяют группу причин, которые носят субъективный характер:

- а) нечеткое распределение прав и обязанностей членов организации;
- б) неправильные действия одного или нескольких членов организации, наносящие ущерб общему делу или срывающие достижение общей цели;
- в) ситуационная несовместимость двух или большего числа членов организации, проявляющаяся в несоответствии поступков одного члена организации ожиданиям, ценностным установкам, жизненным правилам другого (других);
- г) расхождение во мнениях, оценках, суждениях тех или иных членов группы;
- д) личная неприязнь одного члена организации к другому (другим), мешающая их сотрудничеству и достижению общей цели;
- е) зависть одного или нескольких членов группы к успехам, престижу, авторитету другого, более преуспевающего в каком-либо отношении члена той же организации;
- ж) психологическая несовместимость двух или нескольких членов данной организации.

Существуют некоторые разногласия с приведенным выше высказыванием автора в оценке возможности отнести некоторые из причин к причинам организационного конфликта. Например, такие как психологическая несовместимость двух или нескольких членов данной организации; личная неприязнь одного члена организации к другому (другим), мешающая их сотрудничеству и достижению общей цели. Данные причины могут противоречить операционному определению организационного конфликта, которое мы вывели раньше и относятся к причинам второго типа конфликтов, упомянутого выше, то есть к конфликтам, основанным на социально-психологических факторах.

Е. А. Хибовская приводит такие причины организационных конфликтов, как[32]:

- Несправедливый уровень оплаты труда;
- Задержки выплаты заработной платы;
- Плохие условия труда;
- Распределение социальных благ;
- Противоправные действия администрации;
- Неуважительное отношение к работникам.

Конфликты, обусловленные социально-психологическими факторами, не требуют специального определения. Они возникают в любых организациях из-за особенностей, присущих каждому человеку: темперамент, характер, ценности и принципы, способности, потребности и интересы. На основании этого, причинами подобных конфликтов могут стать [30]:

- несовпадение ожиданий сторон относительно поведения друг друга;
- ущемление интересов несправедливыми, предвзятыми действиями другого человека;
- психологическая несовместимость членов коллектива.

Наконец, третий тип конфликтов возникает в результате сопротивления сотрудников к инновациям. Обычно, чем радикальнее и быстрее изменения, тем сильнее побочный эффект в виде негативной реакции.

Существуют разнообразные варианты классификации конфликтов. Выбор той или иной классификации определяется тем, что интересует исследователя в данном конкретном случае. Однако для данной работы классификация конфликта не имеет особого значения, поэтому следующие виды конфликтов будут упомянуты кратко.

Наиболее часто используется классификация по составу участников, включенных в конфликт. При использовании этого признака можно выделить следующие основные типы конфликтов: [8]

1. Внутриличностные конфликты. Особенностью такого конфликта является то, что здесь «участниками» конфликта являются не люди, а различные психологические факторы внутреннего мира личности, часто кажущиеся или являющиеся несовместимыми: потребности, мотивы, ценности, чувства и т.п.

2. Межличностные конфликты. Это самый распространенный тип конфликта, участниками в котором выступают отдельные личности.

3. Групповые конфликты. Для этой категории конфликтов характерно, что хотя бы одним из субъектов конфликтного взаимодействия выступает группа. Такие конфликты можно подразделить на внутригрупповые (конфликты между личностью и группой, либо между неформальными группами, существующими в рамках формальной группы) и межгрупповые (конфликты между различными (большими и малыми, формальными и неформальными) группами).

Существуют и другие подходы к классификации внутриорганизационных конфликтов. Так, по значению для организации конфликты подразделяются:

– На конструктивные, или созидательные, причинами которых являются недостатки в организации производства и управления, а именно: неудовлетворенность работников оплатой, условиями и организацией труда;

несоответствие прав и обязанностей либо отсутствие четкости в распределении обязанностей и т. д. Перечисленные причины носят объективный характер, и их разрешение имеет целью улучшение организации. Руководителям организации следует устранять причины данных конфликтов, а не стараться уйти от них;

– Деструктивные, или разрушительные, вызванные чаще всего субъективными причинами, например, неправильными действиями руководителей, подчиненных, и тех и других вместе.

В данной работе нас интересуют именно конструктивные конфликты, так как их содержание наиболее полно соответствует понятию организационного конфликта.

Для понимания структуры конфликта, определим его основные составляющие. К ним можно отнести предмет конфликта и его объект.

Под предметом конфликта понимается истинная или ложная проблема, или ситуация, послужившая основой противоборства сторон.

Объект конфликта – это любой материальный или нематериальный ресурс, к контролю над которым стремятся обе противоборствующие стороны (идея, ценность, власть, цели, приоритеты, материальный ресурс).

Инцидент - это акт, который провоцирует конфликт, и после которого конфликт приобретает открытую форму. Зачастую инцидент не имеет ничего общего с объектом конфликта [50].

На рисунке 1 представлены основные составляющие организационного конфликта [9].

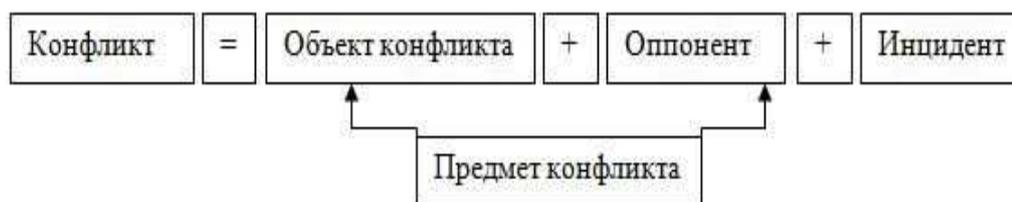


Рисунок 1 – Основные составляющие организационного конфликта [9]

Прежде чем перейти к понятию управления конфликтами и рассмотреть его особенности, следует определить место данного понятия в системе управления персоналом.

Система – это организационное сложное целое, состоящее из множества элементов, расположенных в определённом порядке и зависящих друг от друга, взаимодействующих между собой при помощи отношений и связей [10].

Система управления персоналом является совокупностью приемов, методов, технологий организации работы с персоналом [11].

Система управления персоналом — совокупность подсистем, отражающих отдельные стороны работы с персоналом и предназначенных для выработки и осуществления эффективного воздействия на него для реализации целей организации [12].

Система управления персоналом является подсистемой в системе управления организацией, следовательно, с одной стороны, цели системы управления персоналом должны быть увязаны с целями функционирования и развития организации; с другой стороны, цели системы управления персоналом должны быть увязаны с потребностями работников организации.



Рисунок 2 – Система управления персоналом [12]

Можно выделить функциональные подсистемы управления персоналом:

- подсистема планирования и маркетинга персонала;
- подсистема управления наймом и учетом персонала;
- подсистема управления трудовыми отношениями;
- подсистема обеспечения нормальных условий труда;
- подсистема управления развитием персонала;
- подсистема управления мотивацией поведения персонала;
- подсистема управления социальным развитием;
- подсистема правового обеспечения системы управления персоналом;
- подсистема информационного обеспечения систем управления персоналом.

персоналом.

Подсистема управления трудовыми отношениями проводит: анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений, анализ и регулирование отношений руководства, управление производственными конфликтами и стрессами, социально–психологическую диагностику, соблюдение этических норм деловых взаимоотношений.

Из вышперечисленного, а также из рисунка 2, изображающего систему управления персоналом [12], можно сделать вывод, что система управления конфликтами, а также контроль за соблюдением деловой этики являются частью системы управления персоналом.

Под системой управления конфликтами мы предлагаем понимать комплекс методов и действий, направленных на прогнозирование, выявление, регулирование, предотвращение, и разрешение конфликтных ситуаций, возникающих в организации.

Рассмотрим социальные процессы, которые протекают в организации в системе управления конфликтами.

Прогнозирование конфликтов направлено на выявление причин потенциальных конфликтов, оценку ситуации в коллективе. Благодаря

прогнозированию можно заранее определить противоречия в коллективе, в будущем способные привести к конфликту.

Предотвращение конфликта представляет собой действия руководителей по недопущению конфликтов. Например:

- Проведение мероприятий по сплочению коллектива;
- Появление неформального лидера;
- Разъяснение новым сотрудникам принципов поведения в организации.

Возникновение конфликтов (внутриличностных, межличностных, межгрупповых) в организации является неизбежным процессом. Конфликт может возникнуть как между рядовыми сотрудниками, так и между работником и руководителем.

- Конфликт из-за личной неприязни;
- Конфликт по поводу рабочих вопросов.

Выявление конфликта представляет собой стадию конфликта, на которой конфликтная ситуация становится очевидной всем субъектам.

Определение причины конфликта необходимо для его разрешения. Иногда суть конфликта очевидна, а бывает, что истинная причина конфликтной ситуации оказывается далека от предполагаемой. Для выявления причины необходимо:

- Наблюдение со стороны руководителя;
- Беседа с участниками конфликта.

Регулирование конфликта. Следует уточнить, что не все конфликты имеют негативное влияние. Например, конструктивные конфликты, возникающие из-за объективных противоречий, могут привести к повышению эффективности организации, так как в процессе такого конфликта выявляются организационные проблемы и решаются производственные задачи. Для стимулирования подобных конфликтов проводятся:

- Публичное обсуждение проблемной ситуации;
- Критика конфликтной ситуации.

Разрешение конфликта представляет собой завершение конфликтной ситуации тем или иным способом.

Процесс управления конфликтами применительно к внутриорганизационным конфликтам сводится к целенаправленному и системному воздействию на персонал организации с целью устранения причин, вызвавших конфликт, и приведения поведения конфликтующих сторон в соответствие с нормами взаимоотношений, сложившихся в организации. Данное воздействие может быть направлено:

- на выявление, устранение или минимизацию причин конфликта;
- коррекцию стратегии поведения участников в конфликтном столкновении;
- повышение уровня стрессоустойчивости персонала организации в сложных профессиональных ситуациях;
- понижение уровня конфликтности в трудовом коллективе;
- повышение конфликтологической компетентности членов трудового коллектива в целом [7].

Имеется ряд методов управления конфликтами, которые можно объединить в несколько групп по признаку поведения участников конфликта и области применения:

- 1) внутриличностные;
- 2) структурные;
- 3) межличностные методы или стили поведения в конфликте (рис. 3) [14].

Внутриличностные методы представляют собой воздействие на отдельную личность, заключающееся в умении правильно выстраивать собственную линию поведения и высказывать личное мнение так, чтобы не вызвать негативную реакцию окружающих.

Структурные методы – это приемы и способы по устранению внутриорганизационных конфликтов, которые позволят осуществить контроль за его протеканием и целенаправленно влиять на его последствия. Данные

методы связаны с использованием изменений в структуре организации для разрешения конфликтов, которые уже получили развитие.

Ученые выделяют пять основных стилей поведения в конфликте: уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс и решение проблемы. Данные стили были описаны К. Томасом и А. Килменном. В основу классификации положены два независимых параметра: напористость (учет собственных интересов); уровень кооперативности (учет интересов другой стороны, вовлеченной в ситуацию).

С точки зрения управления внутриорганизационным конфликтом интерес представляют структурные методы. Структурные методы оказывают воздействие на участников конфликтов. К таким методам относятся [14] :

- интеграционно-ориентирующая структура санкций и отлаженная система вознаграждений. Система вознаграждений и наказаний на предприятии должна стимулировать работников к достижению общих целей организации;

- разъяснение требований к работе. Это один из лучших методов управления, направленных на предотвращение конфликта, который заключается в разъяснении прав, обязанностей, ответственности работника (подразделения) и ожидаемых результатов;

- установление управленческой иерархии полномочий, создание целевых групп, проведение совещаний между отделами и т.п. Как отмечали представители административной школы, установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей, процесс принятия решений и информационные потоки внутри организации;

- разработка и установление общеорганизационных комплексных целей, достижение которых требует совместных усилий;

- использование руководителями организации своего положения реализуется на основе административных методов управления персоналом (приказы, директивы, распоряжения и т.д.);

– «разведение частей организации» – участников конфликта путем дифференциации и автономизации подразделений, что приведет к снижению взаимозависимости между ними.



Рисунок 3 - Методы управления конфликтами по признаку поведения участников конфликта

Все перечисленные выше методы являются устоявшимися и активно применяющимися на практике. Однако в экономически развитых странах существует довольно новый, современный подход к управлению конфликтами, связанный с деловой этикой и её инструментами.

С учётом всего вышеизложенного, можно определить алгоритм анализа конфликта:

1. Определить наличие конфликтной ситуации, то есть наличие сторон (субъектов) и объекта конфликта.

2. Формулирование основной проблемы (предмета) конфликта. Стоит учесть, что предмет не легко определить, он не всегда может лежать на поверхности и бывает завуалирован.

3. После формулировки проблемы необходимо определить причину конфликта. Как уже говорилось выше, причина может быть организационная или социально-психологическая.

4. Основываясь на причинах конфликта, выбрать путь для его разрешения.

Схематично анализ конфликта и пути его разрешения представлены на рисунке 4.

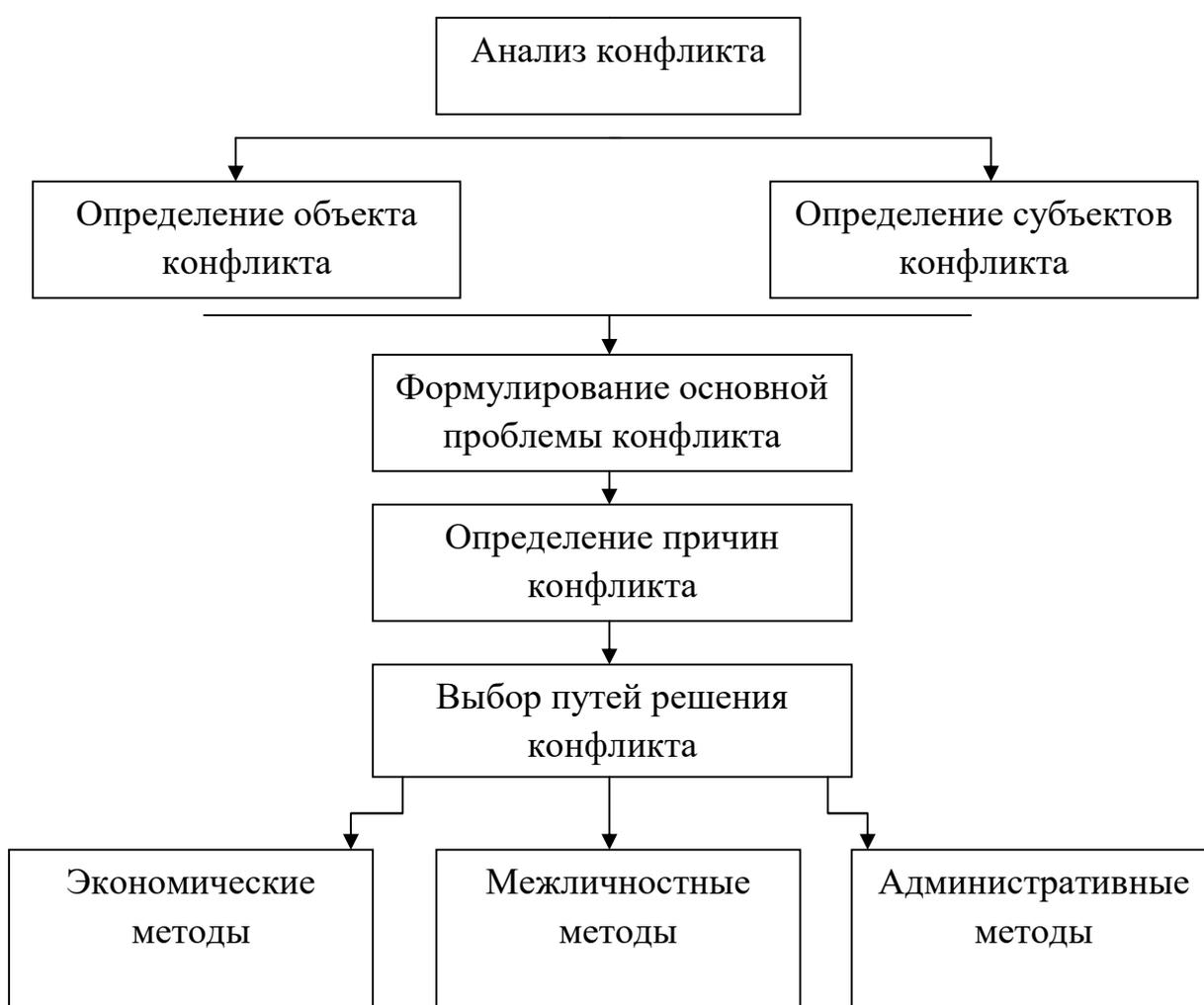


Рисунок 4 – Схема анализа конфликтов

Одна из типологий подразумевает разделение методов управления на экономические, административно-правовые и социально-психологические.

Кодекс корпоративной и деловой этики представляет интерес в данной работе именно потому, что способен включать в себя методы управления из всех трёх групп. В кодексе деловой этики могут содержаться материальные и нематериальные санкции или поощрения за достижения, за желательное или нежелательное поведение. Наличие кодекса этики в организации уже само по себе представляет одну из административно-правовых мер. Что касается социально-психологических мер, то они могут быть прямо и подробно указаны в кодексе [35].

## **1.2 Соблюдение деловой этики в управлении конфликтами**

Отношения между сотрудниками в организации регулируются правом, моралью, административными и другими социальными нормами. Общение, непосредственное взаимодействие партнеров, регулируется, прежде всего, нормами морали и этикета.

В организации эти нормы зафиксированы, прежде всего, в корпоративном кодексе этики. В большинстве зарубежных источников термин «корпоративная этика» тождественен терминам «деловая этика» и «организационная этика (этика организации)» [15].

Под этикой в широком смысле понимается система универсальных и специфических нравственных требований и норм поведения, реализуемых в процессе общественной жизни. Соответственно, этика деловых отношений выделяет одну из сфер общественной жизни [16].

Деловая этика — совокупность принципов и норм, которыми должна руководствоваться деятельность организаций и их членов в сфере управления и предпринимательства. Включает явления различных порядков: этическую оценку как внутренней, так и внешней политики организации в целом,

моральные принципы членов организации, моральный климат в организации, нормы делового этикета — ритуализированные внешние нормы поведения [17].

Разновидностью деловой этики является профессиональная (корпоративная) этика, предписывающая определенный профессионально-цивилизованный тип взаимоотношений деловых людей с подчиненными, партнерами, конкурентами, клиентами, исключая противопоставления одних другим. Профессиональная этика включает в себя систему норм нравственного поведения человека, принадлежащего к определенной профессиональной группе [18].

Согласно Бикметову Е. Ю, корпоративная этика представляет собой совокупность нравственных принципов, норм, представлений, ценностей, регулирующих деловые (производственные, трудовые) отношения людей. Она исследует организационные факторы, влияющие на этическое поведение, связана с нравственным уровнем решения деловых проблем [19].

Под корпоративной этикой в широком смысле слова понимается система универсальных и специфических нравственных требований, и норм поведения, реализуемых в процессе функционирования корпоративных структур [20].

Таким образом мы видим, что деловая и корпоративная этика в данной работе могут рассматриваться как синонимы, и означают систему или совокупность общепринятых правил, норм и ценностей, регулирующих трудовые отношения внутри организации.

Нравственные нормы и правила могут быть как негласными, например, запрет воровства на рабочем месте, так и более конкретизированными для определенного рабочего места, профессии или организации. В таком случае данные правила, нормы и ценности содержатся в кодексе корпоративной (деловой) этики, который является основным инструментом деловой этики.

Добрынина А. К. под кодексом корпоративной этики понимает внутренний документ, отражающий принятые в компании стандарты этического поведения, основанные на ценностях компании, гарантирующие честные и справедливые

отношения к сотрудникам, клиентам, партнерам, а также соблюдение законов и внутренних политик [21].

Кодекс деловой этики - письменный свод правил и принципов, которыми руководствуются все работники данной компании или фирмы в своей повседневной деятельности [18].

Кодекс корпоративной этики – свод общепринятых правил, которым подчиняются все работники фирмы. Принципы управления оформляются и прописываются [22].

Этический кодекс - это свод правил и норм поведения, которые определяют идеологию компании, диктуют единые стандарты отношений и совместной деятельности [23].

Итак, выведем конечное понятие: кодекс корпоративной (деловой) этики – это официальный внутренний документ организации, в котором отражены правила, нормы и принципы, основанные на принятых к компании стандартах этического поведения, обязательный для исполнения всеми сотрудниками данной организации.

Специалисты выделяют три основные функции, которые выполняет корпоративный кодекс:

1. Репутационная. Задача данной функции корпоративного кодекса состоит в формировании доверия к организации с внешней стороны.

2. Управленческая. Данная функция заключается в регулировании поведения в сложных этических ситуациях, создании мер по регулированию и предотвращению конфликтов. Повышение эффективности деятельности сотрудников осуществляется путем:

- регламентации приоритетов во взаимодействии с внешними группами;
- определения порядка принятия решений в сложных этических ситуациях;
- указания на неприемлемые формы поведения.

3. Функцию развития корпоративной культуры состоит в ориентировании сотрудников на единые корпоративные цели и тем самым повышает корпоративную идентичность.

Корпоративный кодекс призван решать определенные этические и практические задачи. Внимание общественности к этическим проблемам вынуждает руководителей производить анализ этических аспектов деятельности своих организаций, приводить их в порядок. Поэтому этическим принципам отводится особое место в кодексе. Практические же задачи кодекса заключаются в определении взаимоотношений администрации и работников компании, социальной ответственности предприятия перед обществом, соблюдению техники безопасности, осуществлению всестороннего контроля, охране окружающей среды[27].

Обычно кодекс корпоративной этики включает в себя такие разделы, как:

1. Обращение президента/директора организации;
2. Ценности компании;
3. Взаимоотношения работников;
4. Охрана труда;
5. Отношения с клиентами;
6. Конфликт интересов;
7. Антикоррупционная политика и т. д.

Разберем подробнее некоторые разделы, содержание которых может оказывать влияние на предотвращение или разрешение конфликтной ситуации.

Так, в ценностях компании зачастую указаны добросовестность, безопасность, честность, уважение к людям, ответственность[24][25].

Глава о взаимоотношении работников может включать такие пункты, как [26]:

– соблюдение требований российского законодательства, выполнение своих трудовые обязанности профессионально, следование правилам внутреннего трудового распорядка;

– при принятии решений основываться исключительно на интересах компании, сохранять беспристрастность;

– компетентное использование финансовых средств и имущества организации только в служебных целях;

– соблюдение субординации, уважительное отношение к коллегам, их квалификационному уровню, мнениям и достижениям;

– исполнение решений, принятых руководителем, в означенные сроки;

– поддержание здоровой и эффективной рабочей атмосферы, открытой для изменений;

– при возникновении конфликтной ситуации действовать, опираясь на свои должностные обязанности и настоящий Кодекс;

– толерантное отношение к коллегам, запрет дискриминации (словесно или действиями) на основании половой, расовой, религиозной, политической принадлежности, социального статуса, должностного и финансового положения, и других обстоятельств;

В главе об охране труда говорится о том, что работники обязаны[24]:

– Неукоснительно соблюдать государственные и корпоративные требования в области промышленной безопасности и охраны труда при выполнении своих трудовых обязанностей;

– Приступать только к той работе, для выполнения которой обучены и аттестованы, а также пригодны по медицинским показаниям;

– Прекращать выполнение любой работы в случае, если она становится небезопасной;

– При любых сомнениях или вопросах обращаться за рекомендациями к непосредственному руководителю и/или в Комиссию по деловой этике;

– Предупредить нарушителя, если стали свидетелем нарушения установленных правил и требований охраны труда, и сообщить о нарушении непосредственному руководителю.

Стоит отметить, что конфликт интересов не относится к типу конфликтов, на котором сосредоточена данная работа, поэтому в дальнейшем рассматриваться не будет.

В кодексах корпоративной этики также строго запрещаются мошенничество и коррупционная деятельность сотрудников, а также описываются меры профилактики.

Таким образом, наличие в организации кодекса корпоративной (деловой) этики и его строгое соблюдение, способствует предотвращению и выявлению, а также определяет пути решения таких конфликтов, как:

- проявление неуважительного отношения к подчиненным;
- ущемление прав подчиненных;
- утаивание информации;
- неэффективный менеджмент и социально-психологические особенности человеческих отношений;
- провоцирование конфликта между подчиненными;
- несоответствие сотрудника занимаемой должности по профессиональным, нравственно-этическим, психологическим и физическим качествам;
- коррупционные проявления в поведении сотрудников;
- неупорядоченность в иерархии интересов и подчинения;
- не соблюдение трудовой дисциплины.

К субъектам корпоративной этики относятся: владельцы, работники и руководители организации.

Кодекс корпоративной этики направлен на формирование и поддержание корпоративной культуры, устанавливает правила поведения и нормы. Всё это, при правильном составлении и соблюдении сотрудниками кодекса, способствует предотвращению и разрешению как организационных, так и социально-психологических конфликтов, возникающих в организации.

Ценности компании, указанные в кодексе, распространяются на всех сотрудников и являются обязательными для каждого, следовательно, если каждый сотрудник придерживается принципов компании, а не своих собственных, сокращается вероятность конфликта на основе их несовпадения. Глава о взаимоотношении работников диктует, например, толерантное и уважительное отношение к коллегам, тем самым придолжность соблюдению этого правила, предотвращая социально-психологические конфликты.

В то же время, как говорилось выше, корпоративный кодекс является официальным документом, и его нарушение влечет за собой ответственность, устанавливаемую организацией, что является методом разрешения и организационных конфликтов.

### **1.3 Зарубежный опыт применения корпоративных кодексов деловой этики в управлении конфликтами**

Первыми универсальными кодексами, представляющими собой набор общечеловеческих ценностей, были своды религиозных правил. Чуть позже стали возникать частные кодексы, определяющие поведение отдельных социальных групп общества. Потребность в частных кодексах (например, кодексы объединений, профессий) появилась из-за того, что универсальные нормы были не в состоянии регулировать поведение человека в специфических ситуациях. Частные кодексы этики уточнили общие нравственные ценности применительно к особенностям той или иной деятельности. В настоящее время наиболее распространены два вида этических кодексов — профессиональные и корпоративные, которые регулируют отношения людей внутри той или иной социальной группы [27].

Принято считать, что кодексы корпоративного поведения впервые появились в японских компаниях. В 1930 году в японской компании «Мицусито Электрик» появился первый «моральный кодекс сотрудника фирмы» под названием «Семь духов». Этот документ объединил в себе принципы

самурайского кодекса «Бусидо» и так же принципы и особенности эффективного менеджмента начала XX века. Семь постулатов, которые содержались в этом кодексе это: вклад данной компании в промышленность, честность и преданность; гармония и сотрудничество; борьба за качество; учтивость и скромность; адаптация и восприимчивость; признательность[28].

В развитых странах кодексы деловой этики достигли массового применения уже в 80-х гг. XX века и в современном мире представляют норму для крупного бизнеса. Собственные корпоративные кодексы этики имеют 80 % организаций, входящих в список 500 лучших компаний мира по версии делового журнала «Fortune»[27].

В России же первые кодексы корпоративной этики стали появляться только в 90-х годах прошлого столетия. В этом российские компании отстают от зарубежных на несколько десятилетий. Поэтому деловые кодексы этики иностранных организаций будут рассматриваться как передовой опыт в применении корпоративных кодексов в управлении конфликтами.

Для анализа в данной работе будут рассматриваться кодексы деловой этики таких крупных нефтегазовых компаний, как «RoyalDutchShell», «Total», «BP» (BritishPetroleum), «ExxonMobil».

Зарубежные кодексы корпоративной этики довольно объемные. «Кодекс деловой этики Шелл» самый крупный, состоит из 6 разделов и занимает 40 страниц.

«Кодекс поведенияTotal» включает в себя 27 страниц и 8 глав. Кодекс «BP» и «Стандарты делового поведения ExxonMobil» состоят из 25 страниц. Такой значительный объем позволяет включать в кодексы обширную информацию, затрагивающую все аспекты деятельности предприятия и сотрудников, в том числе пункты, прямо или косвенно способствующие управлению конфликтами.

Стоит обратить внимание и на то, как разнятся названия кодексов у разных компаний, при том, что их содержания весьма схожи.

Рассмотрим и сравним основные составляющие данных кодексов корпоративной этики подробнее. Для начала, выделим общие черты в перечисленных выше кодексах.

Так, все кодексы этики начинаются с обращения главы организации к сотрудникам и перечислением общеорганизационных ценностей. У компании «RoyalDutchShell» такими ценностями являются честность, порядочность и уважение к людям. «Total» руководствуется такими ценностями, как уважение, ответственность и образцовое поведение. «BP» считает своими ценностями безопасность, уважение, совершенство и смелость. Также в ценностях «BP» упоминается, что они «ставят интересы команды выше личных амбиций». Даже эта незначительная деталь может иметь вес при решении конфликта в организации, вызванного, например, различными интересами или снабжением разных сотрудников или отделов.

В зарубежных кодексах уделяется особое внимание толерантности, равным возможностям запрету дискриминации. Например, в «Стандарте делового поведения ExxonMobil» в пункте о равных возможностях написано, что политика ExxonMobilCorporation заключается в предоставлении равных возможностей трудоустройства в соответствии со всеми применимыми законами и положениями для лиц, которые имеют право выполнять требования к работе. Корпорация управляет своей кадровой политикой, программами и практикой без какой-либо дискриминации во всех аспектах трудовых отношений, включая набор, найм, назначение на работу, продвижение по службе, перевод, увольнение, заработная плата и отбор для обучения.

Раздел о равных возможностях кодекса этики «BP» гласит: «Принимайте рабочие решения, исходя из заслуг сотрудника, а не на основании его расовой принадлежности, цвета кожи, национальности, религии, пола, возраста, сексуальной ориентации, половой самоидентификации, семейного положения, наличия инвалидности и пр., руководствуясь применимым законодательством.»

Подобные тексты встречаются и в остальных кодексах этики. Таким образом в организациях регулируются взаимоотношения сотрудников. При соблюдении всем трудовым коллективом данных правил, исключается такая

причина социально-психологических конфликтов, как ущемление интересов несправедливыми, предвзятыми действиями другого человека.

Глава об охране труда, тем или иным образом присутствующая в каждом кодексе, обязывает сотрудников и руководителей организаций соблюдать требования безопасности, заботится об приемлемых условиях труда. Так, например, в пункте об охране труда, промышленной и общей безопасности в кодексе «ВР» написано[31]:

– Никогда не беритесь за работу, для выполнения которой у вас нет необходимой квалификации;

– Остановите свою работу и работу других, если вы считаете ее небезопасной;

– Не приступайте к работе, если вы находитесь под воздействием определенных негативных факторов (неполноценный сон, медикаменты, алкоголь и пр);

– Сообщайте о небезопасных и вредных для здоровья условиях работы. Учитывайте мнение коллег, которые сообщают о подобных проблемах;

– Немедленно сообщайте обо всех несчастных случаях, травмах, заболеваниях или опасных ситуациях, не дожидаясь, когда это сделают другие сотрудники;

– Тщательно изучите порядок действий в чрезвычайных ситуациях на своем рабочем месте.

Мы видим, что многие пункты в данной главе основаны не столько на соблюдении каких-либо нравственных ценностей, сколько на законодательстве, что может являться дополнительной мотивацией для сотрудников к соблюдению требований корпоративного кодекса этики.

Также данный пункт имеет вес при предотвращении и разрешении организационных конфликтов, причиной которых служат плохие условия труда, нехватка средств индивидуальной защиты и т.д. При должном контроле как со стороны руководителей, так и со стороны сотрудников, такие факторы должны искореняться, тем самым предотвращая появление и развитие конфликта.

## **2 Анализ практики управления конфликтами с применением инструментов деловой этики**

### **2.1 Организационно-управленческая характеристика компании**

Предприятие ООО «Восточная нефть» ведет разработку нефтегазоконденсатного месторождения, расположенного в Эвенкийском муниципальном районе Красноярского края. Товарная продукция поставляется в систему магистральных нефтепроводов.

В 2014 году «Восточная нефть» приступила к реализации проекта по освоению расширенного первоочередного участка месторождения. В 2016 году начались опережающие поставки нефти в систему магистральных нефтепроводов. В 2017 году введены в эксплуатацию в режиме комплексного опробования Установка подготовки нефти-1 и другие объекты производственной инфраструктуры, что позволяет увеличить добычу нефти до 2,5 миллионов тонн в год. С вводом в эксплуатацию УПН-2 предполагается выйти на долгосрочную полку по добыче нефти 5 млн. тонн/год.

В рамках взаимодействия со своими поставщиками и подрядчиками на территории России ООО «Восточная нефть» требует соблюдения российского трудового законодательства, включая соответствие требованиям по охране здоровья и безопасности. В зарубежных активах за основу принимаются стандартные подходы Компании, при этом разрабатываются локальные процедуры, соответствующие местному законодательству.

В добывающих отраслях главным фактором успешного развития компаний признан интеллектуальный или человеческий потенциал. ООО «Восточная нефть» использует сложные технологии, которые требуют высокого уровня подготовки специалистов.

Кадровая политика Общества в своей деятельности выделяет следующие приоритеты:

- обеспечение текущей и долгосрочной потребности Общества в квалифицированных кадрах;
- привлечение квалифицированных и перспективных специалистов;
- подготовка и внедрение новых систем оплаты труда;
- обеспечение достойного уровня жизни для сотрудников и членов их семей;
- развитие приоритетных социальных программ;
- обеспечение реализации программ развития, обучения и повышения квалификации персонала;
- создание условий для карьерного роста.

Одной из важных особенностей ООО «Восточная нефть» является вахтовый метод работы, около 60% работников трудится на месторождении.

На данном этапе организация молода и активно развивается, находится на стадии роста жизненного цикла, что отражено на рисунке 5.



Рисунок 5 – Динамика среднесписочной численности

Организация имеет линейно-функциональную структуру управления, представленную на рисунке 6. Состав должностей, категорий должностей и рабочих профессий персонала Общества соответствует типовым предприятиям нефтегазодобывающего направления.



Рисунок 6– Структура управления ООО «Восточная нефть»

Служба управления персоналом в ООО «Восточная нефть» состоит из 4 отделов – отдела обеспечения персоналом, отдела организации труда и мотивации персонала, отдела социальных программ и внутренних коммуникаций и отдела по оценке и развитию персонала. Структура службы управления персоналом представлена на рисунке 7.

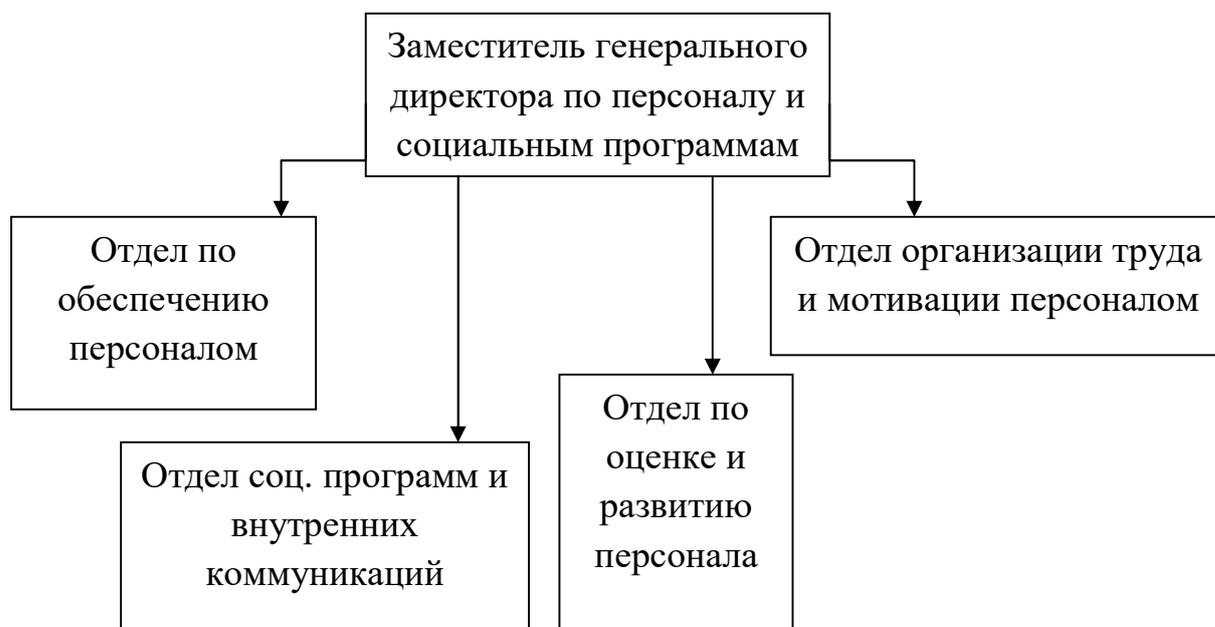


Рисунок 7 – Структура службы управления персоналом

Каждое подразделение реализует задачи, исходя из своего предназначения. Для достижения этих задач, функции распределяются среди подразделений, где их исполняют сотрудники организации.

1. Целью отдела обеспечения персоналом является - обеспечение оптимальной расстановки персонала, эффективного использования, учета и движения персонала.

Для этого он выполняет следующие функции:

- обеспечение текущей потребности в квалифицированных кадрах;
- осуществление процесса своевременного учета и движения кадров в соответствии с требованиями ТК РФ;
- анализ текучести кадров.

2. Отдел организации труда и мотивации персонала обеспечивает в рамках бюджета своевременное начисление и выплату заработной платы работникам:

- бизнес-планирование фонда заработной платы;
- формирование штатного расписания организации;
- разработка организационной структуры;

- разработка программ мотиваций, локально-нормативных документов по вопросам оплаты труда, компенсаций и льгот;

- ведение суммированного учета рабочего времени вахтового персонала;

- реализация не монетарной мотивации персонала – награждение работников наградами Общества, отраслевыми, корпоративными наградами.

3. Отдел по оценке и развитию персонала занимается поддержанием квалификации работников, а именно:

- обеспечение реализации программ развития и обучения персонала, создание системы непрерывного обучения всех категорий работников;

- организация молодежной политики;

- организация проведения оценочных процедур.

4. Отдел социальных программ и внутренних коммуникаций решает вопросы, связанные с медицинским страхованием, санаторно-курортным лечением и предоставлением социальных льгот работникам, созданием и развитием единой системы информирования персонала, проведением корпоративных мероприятий.

Корпоративная культура является важным звеном в деятельности ООО «Восточная нефть», неотъемлемым компонентом успешной стратегии развития Общества, она базируется на главных ориентирах и ценностях, которых придерживается Компания при взаимодействии с сотрудниками, партнерами и клиентами.

Деятельность по данному направлению включает:

- создание и развитие единой системы внутренних коммуникаций;

- внедрение Кодекса деловой этики и системы его исполнения;

- планирование и реализацию мероприятий по формированию и укреплению репутации Общества среди работников;

- обеспечение и развитие системы обратной связи между работниками и руководством ООО «Восточная нефть».

В Компании действуют необходимые процедуры, целью которых является оперативное реагирование на жалобы и претензии в области соблюдения прав человека.

Ключевыми инструментами в этой области являются горячая линия безопасности и горячая линия по деловой этике. Обращения на горячие линии принимаются как от работников Компании, так и от любых других представителей заинтересованных сторон (обращения в письменном виде принимаются на всех местных языках, где Компания осуществляет деятельность). Компания гарантирует соблюдение конфиденциальности и безопасности передачи сообщений.

Также этические вопросы, включая аспекты прав человека, могут обсуждаться посредством обращения работников к экспертам по этике, работающим в подавляющем большинстве Обществ Группы. По всем фактам, информация о которых собирается с помощью указанных инструментов обратной связи, проводятся процедуры надлежащей проверки.

Согласно подходу Д. Гесту, в Компании реализуется модель человеческих ресурсов [49]: «Профессиональный, высококвалифицированный персонал, мотивированный на эффективную работу – один из ценнейших активов ООО «Восточная нефть» и залог ее будущего развития. ООО «Восточная нефть» предоставляет своим сотрудникам равные возможности для постоянного совершенствования их способностей и навыков» [48].

## **2.2 Оценка инструментов в сфере деловой этики, применяемых в практике управления конфликтами**

Основу данного параграфа будет составлять контент-анализ кодексов деловой этики: сопоставление кодекса ООО «Восточная нефть» с кодексами ведущих зарубежных компаний такой же сферы деятельности: кодексом деловой этики «Shell» и кодексом этики «BP».

Единицей анализа будет установка. Это законченный тезис, в котором содержится императив относительно поведения сотрудников компании.

Кодирование будет латентным, то есть кодирование скрытых, неявно выраженных смыслов, и будет осуществляться одновременно по трем параметрам:

1. По характеру установки: декларативная либо конкретная.
2. По направленности: позитивная установка или негативная.
3. По категории содержания установки.

Категории содержания установки, используемые при кодировании:

- отношение к работе (результаты работы, ответственность, безопасность);
- имущество компании;
- репутация компании;
- соблюдение законов;
- «качество» персонала;
- взаимоотношения в коллективе;
- социальная ответственность компании;
- прочее.

Результаты кодирования представлены на рисунке 8.

Установка	Характер		Направленность		Категории содержания							
	декларативный	конкретный	позитивная	негативная	(1) отношение к работе	(2) имущество компании	(3) репутация компании	(4) соблюдение законов	(5) «качество» персонала	(6) взаимоотношения в коллективе	(7) социальная ответственность	(8) прочее
<i>ООО "Восточная нефть"</i>												
СУММА	20	23	31	12	22	4	3	17	1	8	8	6
<i>Shell</i>												
СУММА	18	62	52	29	49	10	28	38	11	18	5	3
<i>BP</i>												
СУММА	18	47	50	15	46	4	14	27	18	21	11	0

Рисунок 8 – Результаты кодирования кодексов деловой этики

Общее количество установок в кодексе деловой и корпоративной этики ООО «Восточная нефть» - 43, в кодексе деловой этики «Shell» - 80, в кодексе этики «BP» - 65. Поскольку все анализируемые кодексы корпоративной этики

имеют разный объем и различное количество установок, для удобства сравнения полученные результаты следует перевести в проценты.

Установка	Характер		Направленность		Категории содержания							
	декларативный	конкретный	позитивная	негативная	(1) отношение к работе	(2) имущественно компании	(3) репутация компании	(4) соблюдение законов	(5) «качество» персонала	(6) взаимоотношения в коллективе	(7) социальная ответственность	(8) прочее
<i>ООО "Восточная нефть"</i>												
СУММА	46,50%	53,50%	72%	28%	51%	9%	7%	39,50%	2,30%	18,60%	18,60%	14%
<i>Shell</i>												
СУММА	22,50%	77,50%	65%	36%	61%	12,50%	35%	47,50%	13,70%	22,50%	6,20%	3,75%
<i>BP</i>												
СУММА	27,70%	72,30%	77%	23%	70,70%	6%	21,50%	41,50%	27,70%	32,30%	17%	0%

Рисунок 9 – Результаты кодирования кодексов деловой этики, %

Как видно из рисунка 9, отражающего полученные данные в процентах, почти половина (46,5%) установок кодекса деловой и корпоративной этики ООО «Восточная нефть» декларативного характера, то есть не содержат четкого обозначения приемлемых и неприемлемых норм поведения. Примером может служить установка «Мы стремимся к лидерству во всех аспектах нашей деятельности».

При этом в кодексе деловой этики «Shell» и в кодексе этики «BP» декларативные установки занимают меньше трети от всего объема (22,5% и 27,7% соответственно). То есть более 70% всех установок в данных кодексах занимают тезисы конкретного характера, которые не допускают двусмысленность толкования. Такой уровень конкретики в кодексах этики способствует предупреждению организационных и социально-психологических конфликтов, поскольку сотрудники лучше понимают свои права и обязанности перед коллегами, Компанией, клиентами и обществом. Также обращение к кодексу этики при возникновении конфликта будет более результативным, если прописанные там нормы однозначны.

Российские кодексы, а именно кодекс деловой и корпоративной этики ООО «Восточная нефть» существенно уступают передовым западным кодексам по своей конкретности, носят больше декларативный характер. Это означает, что российские кодексы этики как инструмент управления конфликтами менее

эффективны и, кроме того, из-за возможности неоднозначных толкований могут сами являться причинами конфликтов.

Категория «отношение к работе» занимает 51% у ООО «Восточная нефть», тогда как у «Shell» и «BP» 61% и 70,7% соответственно. В российском кодексе безопасным условиям труда, результатам работы и ответственности сотрудников уделяют достаточно внимания, не смотря на чуть меньший процент по сравнению с зарубежными компаниями. Это позитивно влияет на предупреждение организационных конфликтов, которые могут быть вызваны плохими условиями труда.

Имуществу компании уделяется небольшое, но примерно одинаковое внимание во всех анализируемых кодексах (9%, 12,5%, 6%). В установках данной категории в основном говорится о том, что сотрудники должны бережно относиться к имуществу компании и не использовать его для личных нужд.

Установки категории «репутация компании» в российском кодексе деловой и корпоративной этики (7%) встречаются в три раза реже, чем в кодексе этики «BP» (21,5%) и в 5 раз реже, чем в кодексе «Shell» (35%). Очевидно, что зарубежные компании гораздо больше озабочены своей репутацией и её сохранением. Это означает большее число конкретных запретов или разрешений, регулирующих поведение персонала, а значит служит хорошим инструментом разрешения конфликтов.

Категория «соблюдение законов» занимает второе место по частоте упоминаний во всех кодексах деловой этики: 39,5% у ООО «Восточная нефть», 47,5% в «Shell» и 41,5% в «BP». Законодательство страны является основой для любой компании в составлении внутренних нормативных актов, документов и правил. Именно поэтому соблюдению законов уделяется столько внимания. Нарушение некоторых правил компании одновременно влечёт за собой и нарушение законов государства, а потому означает более строгое наказание, чем замечание, выговор или даже увольнение. Это удерживает сотрудников от

совершения поступков, противоречащих правилам организации и является инструментом предотвращения конфликтов.

К категории «качество персонала» в российском кодексе этики относятся всего 2,3% всех установок, тогда как в кодексах деловой этики зарубежных компаний подобные тезисы встречаются гораздо чаще (13,7% у «Shell» и 27,7% у «BP»). Несоответствие сотрудника занимаемой должности, нехватка опыта и профессионализма часто могут служить причиной как организационного, так и социально-психологического конфликта. В кодексе корпоративной этики ООО «Восточная нефть» данная тема практически игнорируется, снижая эффективность кодекса как инструмента управления конфликтами.

Установки категории «взаимоотношения в коллективе» занимают третье место по частоте упоминаний как в российском, так и в зарубежных кодексах. Данная категория служит инструментом для управления социально-психологическими конфликтами. Именно в данных установках прописываются нормы поведения, ценности организации, запрет дискриминации. При должном знании и соблюдении персоналом правил, прописанных в кодексах этики, они служат инструментами предотвращения конфликтов, а при возникновении конфликтных ситуаций являются и инструментом разрешения конфликтов. Однако кодекс этики ООО «Восточная нефть» меньше зарубежных кодексов акцентирует на этом внимание (18,6% против 22,5% «Shell» и 32,3% «BP»).

По социальной ответственности российский кодекс стоит наравне с зарубежными и даже лидирует: ООО «Восточная нефть» - 18,6%, «Shell» - 6,2%, «BP» - 17%. Данная категория установок косвенно может управлять конфликтами, причинами которых являются различные ожидания сотрудников. Если в кодексах деловой этики прописано, например, отношение организации к охране окружающей среды, персонал должен придерживаться указанных правил, невзирая на свои собственные убеждения.

Для более полного анализа сравним доли характера (декларативный/конкретный) и направленности (позитивная/негативная) установок в категориях содержания.

Также для удобства анализа результаты «Shell» и «BP» будут суммированы и в дальнейшем будут рассматриваться их объединенные данные, представленные на рисунке 10.

Установка	Характер		Направленность		Категории содержания							
	декларативный	конкретный	позитивная	негативная	(1) отношение к работе	(2) имущество компании	(3) репутация компании	(4) соблюдение законов	(5) «качество» персонала	(6) взаимоотношения в коллективе	(7) социальная ответственность	(8) прочее
<i>ООО "Восточная нефть"</i>												
СУММА	46,50%	53,50%	72%	28%	51%	9%	7%	39,50%	2,30%	18,60%	18,60%	14%
<i>Сумма Shell и BP</i>												
СУММА	24,80%	75,20%	69,60%	30,40%	65,50%	9,60%	29%	44,80%	20%	27%	11%	2%

Рисунок 10 – Результаты суммирования «Shell» и «BP»

Для начала сравним направленность (позитивная/негативная) установок. На рисунке 11 отражены результаты анализа.

	(1) отношение к работе	(2) имущество компании	(3) репутация компании	(4) соблюдение законов	(5) «качество» персонала	(6) взаимоотношения в коллективе	(7) социальная ответственность	(8) прочее
ООО «Восточная нефть»	90,90%	75%	0%	82%	100%	63%	87,50%	33,30%
«Shell» и «BP»	74,75%	78,50%	54,75%	58,50%	93%	82%	87,50%	33,30%

Рисунок 11 – Доля позитивных установок по категориям

Как можно видеть, и в российском, и в зарубежном кодексе очень высока доля установок с позитивной направленностью. Исключение составляет категория «репутации компании» в кодексе этики ООО «Восточная нефть», что объясняется малым количеством установок, входящих в данную категорию.

Рассчитаем коэффициент ранговой корреляции Спирмена. Для этого присвоим ранги признаку Y и фактору X и построим матрицу рангов.

В качестве фактора X берутся доли позитивных установок в ООО «Восточная нефть». Признак Y имеет значения долей позитивных установок в сумме «Shell» и «BP». В таблице 1 отображено присвоение рангов переменным.

Таблица 1– Присвоение рангов переменным

X	Y	ранг X, $d_x$	ранг Y, $d_y$
90.9	74.75	7	4
75	78.5	4	5
0	54.75	1	2
82	58.5	5	3
100	93	8	8
63	82	3	6
87.5	87.5	6	7
33.3	33.3	2	1

В таблице 2 отображена матрица рангов по доле позитивных установок по категориям.

Таблица 2– Матрица рангов

ранг X, $d_x$	ранг Y, $d_y$	$(d_x - d_y)^2$
7	4	9
4	5	1
1	2	1
5	3	4
8	8	0
3	6	9
6	7	1
2	1	1
36	36	26

Рассчитаем коэффициент ранговой корреляции Спирмена по формуле:

$$r_s = 1 - \frac{6 \cdot \sum d^2}{n \cdot (n^2 - 1)} \quad (1)$$

Коэффициент ранговой корреляции равен 0,705, что характеризует связь как умеренную. Это означает, что с точки зрения направленности (позитивной/негативной) установок российский и зарубежных кодексы во многом схожи.

Теперь проанализируем установки по характеру.

По результатам сравнительного анализа, отраженного в рисунке 12, только в одной категории ООО «Восточная нефть» (Взаимоотношения в коллективе) конкретные установки занимают больше 55%. В категориях «соблюдение законов» и «отношение к работе» декларативные установки занимают почти половину: 47% и 45,5% соответственно. Высокая доля конкретных установок в категории «репутация компании» объясняется малым количеством установок в кодексе. В категории «качество персонала» полностью отсутствуют установки конкретного характера, что, впрочем, тоже может быть объяснено малым количеством установок, входящих в данную категорию.

	(1) отношение к работе	(2) имущество компании	(3) репутация компании	(4) соблюдение законов	(5) «качество персонала»	(6) взаимоотношения в коллективе	(7) социальная ответственность	(8) прочее
ООО «Восточная нефть»	54,50%	25%	100%	53%	0%	75%	12,50%	33,30%
«Shell» и «BP»	75%	85,70%	71,40%	78%	79%	77%	43,75%	66,70%

Рисунок 12 – Доля конкретных установок по категориям

В зарубежных кодексах во всех категориях доля конкретных установок занимает от 75% и выше: категория «отношение к работе» - 75%, «соблюдение законов» - 78%, «взаимоотношения в коллективе» - 77%, кроме одной категории - «социальная ответственность».

Сравнение российского и зарубежных кодексов по наиболее часто упоминающийся категориям представлены на рисунках 13, 14, 15. Остальные категории представлены в приложении А.

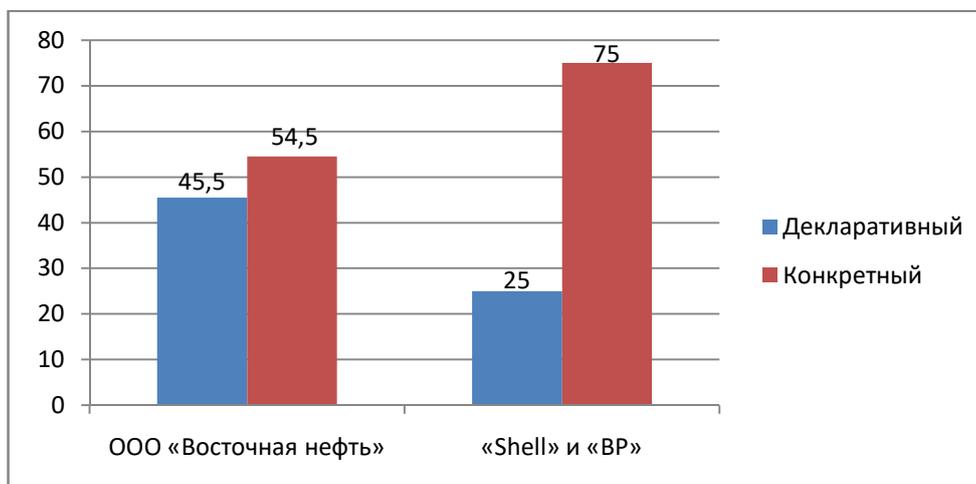


Рисунок 13– Категория «Отношение к работе»

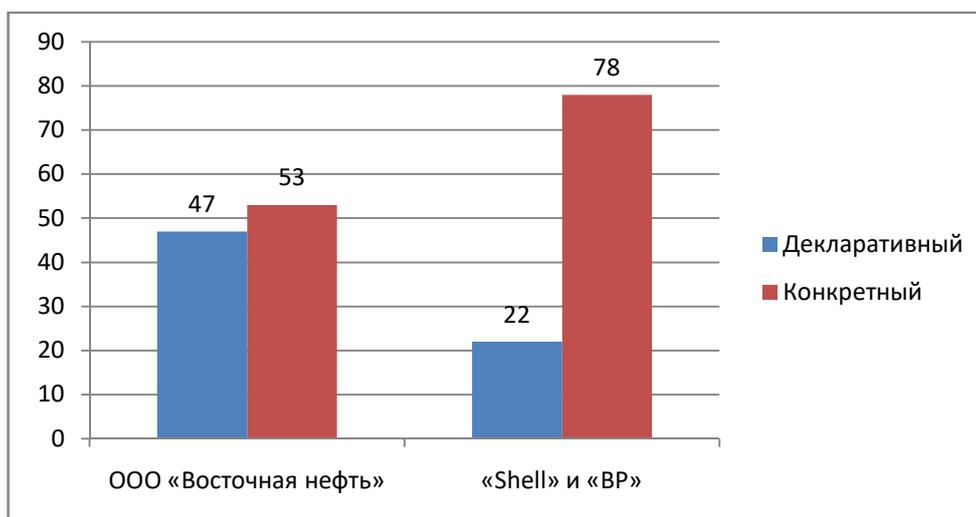


Рисунок 14 – Категория «соблюдение законов»

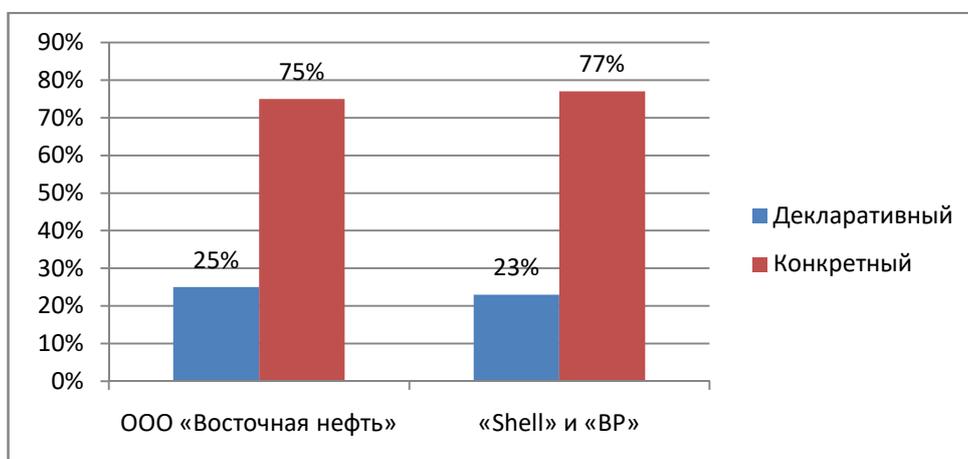


Рисунок 15 – Категория «взаимоотношения в коллективе»

Рассчитаем коэффициент ранговой корреляции Спирмена по формуле:

$$r_s = 1 - \frac{6 \cdot \sum d^2}{n \cdot (n^2 - 1)} \quad (1)$$

Для этого присвоим ранги признаку Y и фактору X и построим матрицу рангов.

В качестве фактора X берутся доли конкретных установок в ООО «Восточная нефть». Признак Y имеет значения долей конкретных установок в сумме «Shell» и «BP». В таблице 3 обозначено присвоение рангов переменным.

Таблица 3– Присвоение рангов переменным

X	Y	ранг X, dx	ранг Y, dy
54.5	75	6	4
25	85.7	3	8
100	71.4	8	3
53	78	5	6
0	79	1	7
75	77	7	5
12.5	43.75	2	1
33.3	66.7	4	2

В таблице 4 приведена матрица рангов по доле конкретных установок по категориям.

Таблица 4– Матрица рангов

ранг X, dx	ранг Y, dy	(dx - dy) <sup>2</sup>
6	4	4
3	8	25

Окончание таблицы 4

ранг X, dx	ранг Y, dy	(dx - dy) <sup>2</sup>
8	3	25
5	6	1
1	7	36
7	5	4
2	1	1
4	2	4
36	36	100

Коэффициент ранговой корреляции равен 0,198.

Связи между признаками могут быть слабыми и сильными (тесными). Их критерии оцениваются по шкале Чеддока:

- $0.1 < \eta < 0.3$ :слабая;
- $0.3 < \eta < 0.5$ :умеренная;
- $0.5 < \eta < 0.7$ :заметная;
- $0.7 < \eta < 0.9$ :высокая;
- $0.9 < \eta < 1$ :весьма высокая;

Можно сделать вывод, что связь слабая, что означает существенные различия между российским и зарубежным кодексом.

Такие различия в уровне конкретных и декларативных долей между российскими и зарубежными кодексами могут иметь различные причины. Одной из причин может являться то, что кодексы этики в России стали появляться относительно недавно, в то время как зарубежные компании практикуют использование подобных кодексов уже 40 лет. Также причиной может быть отсутствие в России до недавнего времени профильного образования по данному направлению.

Как уже говорилось раньше, чем выше доля конкретных установок в кодексе, тем сильнее кодекс как инструмент управления конфликтами. В кодексе корпоративной и деловой этики ООО «Восточная нефть» даже в самых упоминаемых категориях эти доли едва превышают 50%. Можно предположить, что частота данных установок обуславливается тем, что данные категории имеют большее влияние на трудовую жизнь. Исходя из этого, вероятность возникновения конфликтов именно в упомянутых сферах выше, чем в остальных.

### **3 Разработка предложений по совершенствованию практики применения инструментов деловой этики в управлении конфликтами**

#### **3.1 Предложения по изменению практики применения инструментов деловой этики в управлении конфликтами организации**

ООО «Восточная нефть» стремится к повышению качества корпоративного управления: Компания вышла на IPO, привела свою деятельность в соответствие нормам международного бизнеса. В данном ракурсе кодекс деловой этики является одним из необходимых документов поддержания репутации и соответствия международным стандартам корпоративного управления. Большинство мировых нефтяных компаний имеют подобные документы.

Однако в предыдущей главе наглядно показано, что кодекс корпоративной и деловой этики ООО «Восточная нефть» сильно уступает кодексам зарубежной компании. В первую очередь по своей конкретности. Между тем, Хисматуллина З.Н. выделяет неточность правил и регламентов как одну из первых причин организационных конфликтов [7]. Получается, что кодекс этики, призванный предупреждать и разрешать конфликты, сам может стать причиной их появления. Это означает, что для большей эффективности в качестве инструмента управления конфликтами необходимо увеличить долю

конкретных установок в кодексе, и при этом сохранить на том же уровне позитивную направленность большей части кодекса. Следует прописать больше конкретных ситуаций, которые могут быть потенциальными причинами конфликтов.

В ООО «Восточная нефть» темы жалоб, с которыми чаще всего обращаются в совет по деловой этике, являются:

- отсутствие необходимых условий труда, ненадлежащие условия безопасности труда;
- грубость руководителя по отношению к подчиненному;
- ущемление в зарплате, несправедливое депремирование;
- несправедливые / незаконные увольнения;
- несправедливое наказание;
- неуважительное отношение к сотруднику со стороны специалистов других подразделений.

Ниже приводятся конкретные установки, требующие доработки или изменения.

«Мы бережно относимся к имуществу и активам Компании, обеспечиваем их эффективное использование для достижения результатов с меньшими затратами. Мы не используем имущество и активы Компании не по назначению, а также в личных целях или для извлечения личной выгоды»

Данная установка носит декларативный характер, хоть общая идея понятна. Однако не ясно, что именно подразумевается под «бережным отношением и эффективным использованием», не прописаны конкретные обязанности сотрудников по сохранению имущества Компании. Для избегания недопонимания следует дополнить данный параграф конкретными правилами:

- Сотрудники обязаны защищать имущество компании от утраты, повреждений, злоупотреблений и мошенничества;
- Держать свои персональные пароли в секрете;

– Не допускать противоправного сокрытия, уничтожения или изменения документов.

– Своевременно сообщать о неисправностях оргтехники.

Данные конкретные установки помогут избежать конфликтных ситуаций. Например, сотрудник А при распечатке документов заметил, что принтер общего пользования вышел из строя ("зажёвывает" бумагу / кончилась краска), но никому не сообщил об этом, так как успел распечатать необходимые ему бумаги. Через некоторое время сотруднику Б понадобилось срочно распечатать документ, однако аппарат не работал, вследствие чего сотрудник Б получил устный выговор от начальника и предъявил претензии ответственному за технику. Однако он не получал никаких жалоб на принтер и свою вину не признавал. Возник конфликт, которого можно было избежать, если бы в кодексе корпоративной и деловой этики были прописаны конкретные правила.

«Деловая репутация, авторитет, дальнейшее успешное и устойчивое развитие Компании зависят от каждого из нас». Из данной формулировки не ясно, что именно требуется от сотрудника. Рекомендуется конкретизировать данное высказывание:

– Не допускать публичных высказываний, которые имеют непосредственное отношение к Компании и сотрудникам Компании;

– Не использовать личную почту для общения по рабочим вопросам;

– Не размещайте в социальных сетях информацию от лица Компании.

К примеру, один из сотрудников мог негативно высказаться об атмосфере в коллективе или руководителе в СМИ[39]. Это может привести к конфликту между сотрудником и руководителем. Ввиду отсутствия в кодексе этики прямого запрета на подобные высказывания, разрешение этого конфликта может быть затруднено. Но при внесении подобных установок в кодекс необходимо внимательно следить за тем, чтобы не нарушить право гражданина на свободу мысли и слова [38].

«Компания не допускает никаких форм притеснения или дискриминации, исключая любую возможность возникновения враждебной, унижительной или оскорбительной для человеческого достоинства атмосферы».

Данный параграф очень важен для взаимоотношений в коллективе. Конечно, невозможно абсолютно конкретизировать правила и описать все случаи. Однако, поскольку одними из самых частых причин обращений в ООО «Восточная нефть» являются неуважительное отношение и грубость, следует прописать несколько точных правил:

- Всегда проявляйте уважение к друг другу;
- Не запугивайте и не унижайте других своими поступками или словами;
- Избегайте неуместных шуток или замечаний;
- Не допускайте неприличных замечаний сексуального характера и сексуально оскорбительных действий;
- Не распространяйте оскорбительные и неуважительные материалы;
- Уважайте межкультурные различия;

Это позволит предотвратить межличностные конфликты или, при их возникновении, быстрее и справедливее разрешить их. Однако стоит учесть, что полностью избавиться от конфликтов, причинами которых являются социально-психологические факторы, невозможно. Все сотрудники в организации по-разному воспринимают понятие "оскорбительно" и "унижительно", у всех индивидуальная реакция на раздражители, и наша задача в этом аспекте заключается в доведении до сотрудников общих принципов взаимной вежливости уважительности.

Важной частью зарубежных кодексов являлся раздел, в котором указаны дополнительные обязанности руководителей и менеджеров. В кодексе корпоративной и деловой этики ООО «Восточная нефть» данный раздел отсутствует. Это может служить причиной конфликтов, так как решения, принимаемые руководителем, влияют на весь коллектив. Поэтому предлагается внести в кодекс несколько установок:

Дополнительные обязанности руководителя:

- Подавать пример и оказывать поддержку сотрудникам;
- Создавать атмосферу взаимного уважения и отсутствия дискриминации;
- Выслушивать обращения сотрудников и реагировать на них;
- Объяснять сотрудникам принципы и нормы, описанные в Кодексе;
- Обеспечивать соблюдение сотрудниками правил.

Данные нововведения позволят уменьшить количество конфликтов, причиной которых являются противоправные действия администрации и неуважительное отношение к работникам, выделяемые Хибовской А. Е. как причины организационных конфликтов. От себя добавим, что данные конфликты, вызванные этими причинами, с высокой вероятностью могут приобрести характер социально-психологических и перейти на межличностные.

«В Компании ведется профилактика всех видов корпоративного мошенничества, искажения финансовой отчетности, коррупционных действий, хищений, умышленной порчи и иных злоупотреблений в отношении активов Компании».

Данный абзац направлен на соблюдение Компанией и её сотрудниками законодательства, но при этом в нём совершенно отсутствуют прямые обязанности персонала по противодействию «всех видов корпоративного мошенничества, искажения финансовой отчетности, коррупционных действий и т.д.», что может привести не только к организационному конфликту, но и к нарушению законов. Поэтому предлагается внести уточнения:

- Не предлагайте оплату и не платите сами за получение преимуществ;
- Ведите точный бухгалтерский учет и сохраняйте учетную документацию для достоверного отражения платежей;
- Если вам предлагают взятку, вы обязаны сообщить об этом непосредственному руководителю или в совет по деловой этике.

Интересно, что в зарубежных кодексах важное место занимают установки, призывающие сотрудников не только следовать кодексу этики самим, но и следить за своими коллегами, и, в случае неисполнения или нарушения кем-либо установленных норм, сообщать об этом. В кодексе деловой этики ООО «Восточная нефть» подобные установки отсутствуют. Это может быть связано с различием менталитетов. В России к тем, кто доносит на нарушителя, относятся более негативно чем к самому нарушителю, и подобные установки могли бы скорее являться причинами конфликтов, чем инструментом их разрешения, поэтому их отсутствие в кодексе логично и обосновано.

Декларативные установки, прописанные в кодексе, могут быть слишком обширными, и потому сотрудники не понимают, как использовать их на практике. Для повышения практичности кодекса необходимо внести в него разбор конкретных ситуаций, конкретно описывающих, как именно стоит поступить в той или иной конфликтной ситуации. Данный раздел может быть выполнен в форме «Вопрос-ответ». Например:

Вопрос: Руководитель нашего отдела позволяет себе грубые шутки и замечания в сторону меня некоторых моих коллег. Что делать в такой ситуации?

Ответ: Обсудите это напрямую с вашим руководителем, объясните ему, что вы думаете о его замечаниях. В случае, если это невозможно или он не отреагировал на данный разговор, обратитесь в HR-отдел, совет по деловой этике или на горячую линию.

Таким образом, общая доля конкретных установок в кодексе деловой и корпоративной этики ООО «Восточная нефть» увеличится с 53,5% до 70%, что приближает его по данному значению к зарубежным кодексам.

### **3.2 Система исполнения Кодекса и меры организационной поддержки предлагаемых изменений**

Соблюдение норм и требований кодекса деловой этики обеспечивается системой его исполнения и поддержки. Ее основная роль – помочь каждому работнику понять смысл требований, заложенных в кодексе, и следовать им в своей деятельности.

Основные этапы работы (процессы) системы исполнения кодекса отражены на рисунке 16, отображающем систему исполнения Кодекса. К ним относятся сбор информации, который происходит через личный приём сотрудников и электронную почту; реагирование; обучение, которое производится только на уровне руководителей и координаторов по деловой этике.

Из анализа локальных нормативных документов и интервью с экспертом (заместитель генерального директора по персоналу и социальным программам) выявлено, что в организации:

- не предусмотрены механизмы мониторинга ситуации в сфере конфликтов (и их разрешения), связанных с соблюдением деловой этики;
- не разработаны механизмы продвижения кодекса в организации.

«Продвижение» кодекса в организации фактически заключается в одностороннем информировании (например, размещение на сайте) и сборе подписей сотрудников об ознакомлении с документом.

В кодексе корпоративной и деловой этики ООО «Восточная нефть» отсутствует общий "алгоритм" поведения сотрудников для соблюдения кодекса, в то время как большинство зарубежных кодексов этики прописывает, что необходимо делать.



Рисунок 16 – Система исполнения Кодекса

Для улучшения российского кодекса предлагается добавить в него ряд вопросов для самопроверки сотрудниками в ситуациях, могущих стать причиной конфликта или же просто вызывающих сомнения:

- Законно ли моё действие?
- Нет ли в нём моей личной заинтересованности?
- Соответствует ли мой поступок/решение главным ценностям Компании?
- Есть ли примеры, которым я должен следовать?
- Если о моём действии/решении узнают коллеги/руководитель/клиенты, изменю ли я его?
- Не является ли моё действие/решение дискриминационным или неуважительным?

Если хоть на один из вопросов последует отрицательный ответ, необходимо проконсультироваться с руководителем или менеджером по персоналу.

Также для мониторинга ситуации в сфере конфликтов возможно периодическое проведение опроса среди сотрудников и руководителей, направленного на изучение влияния кодекса этики как инструмента управления конфликтами на предотвращение и разрешение конфликтов в организации.

Опросник состоит из двух частей. Первая представляет собой бланк с вопросами и шкалами оценок. Результаты коэффициентов могут варьироваться от 9 до 45: чем выше показатель, тем сильнее выражен конфликт в организации. Вторая часть состоит из вопросов с выбором ответа и открытых вопросов. Второй вопрос позволит определить наиболее частый тип конфликтов, а третий вопрос даст информацию об использовании сотрудниками и руководителями кодекса этики как инструмента разрешения конфликтов. Четвертый и пятый вопрос позволят оценить успешность кодекса деловой этики как инструмента управления конфликтами. Инструкция и стимульный материал опросника представлены в приложении Б.

Для продвижения кодекса деловой этики предлагается начать с ознакомления с ним новых сотрудников, пояснения им основных правил, норм и ценностей, которых придерживается Компания и которые отражены в кодексе.

Также в качестве инструмента продвижения можно предложить улучшение дизайна кодекса деловой этики. Кодекс ООО «Восточная нефть» сильно уступает в этом зарубежным кодексам. В настоящий момент кодекс представляет собой строгий документ вида "черным по белому". Зарубежные кодексы имеют современный дизайн, более яркие, снабжены иллюстрациями, текст расположен наглядно, ключевые и важные моменты выделены цветом или расположением, фоновые изображения добавляют понимания и заинтересованности, ускоряют процесс восприятия информации.

Для доработки кодекса можно привлечь сотрудников. Так он будет понятнее и удобнее самим работникам. В этом случае их отношение к этическому кодексу будет более лояльное, так как они почувствуют свою причастность в его усовершенствовании. Также это покажет сотрудникам, что начальство их слышит, и будет служить дополнительной мотивацией придерживаться норм, установленных кодексом.

Основная задача предупреждения и разрешения конфликтов направлена на улучшение климата в коллективе. В связи с этим социально-экономический эффект от конкретизации кодекса деловой этики, улучшения механизмов мониторинга и продвижения может выражаться:

- Уменьшении количества конфликтов и количестве негативных последствий;
- Увеличении скорости разрешения конфликтов;
- Усилении корпоративной культуры;
- Установлении доброжелательного рабочего климата;
- Лояльности сотрудников;
- Поддержанию репутации среди работников и в обществе.

Результаты Хоторнского эксперимента, многочисленные российские исследования Мансурова Н.С., Почебут Л.Г., Черепковой Н.В., Чикера В.А., Чугункина С.А., Щукиной К.Ф. и других ученых убедительно показывают взаимосвязь между благоприятным социально-психологическим климатом и повышением производительности труда, количеством и качеством произведенных товаров и услуг [52].

Благоприятный климат в коллективе, малое число конфликтов и их быстрое, "безболезненное" разрешение положительно влияют на снижение текучести кадров. Это имеет важное значение, поскольку позволит сократить затраты на подбор новых кандидатов и их адаптацию.

План внесения изменений в кодекс деловой и корпоративной этики представлен в таблице 5.

Таблица 5 –План внесения изменений в Кодекс деловой и корпоративной этики

№	Этапы	Сроки
1	Издание приказа о внесении изменений в Кодекс деловой и корпоративной этики с назначением ответственных	1.07.2019-06.07.2020
2	Разработка и внесение изменений в кодекс деловой этики	6.07.2020-15.09.2020
3	Печать дополненного кодекса деловой этики	16.09.2020-21.09.2020
4	Размещение обновленного кодекса на сайте Компании	22.09.2020
5	Ознакомление сотрудников с обновленным кодексом деловой этики	23.09.2020-24.09.2020

В качестве продвижения кодекса планируется:

- Интерактивные семинары;
- PR-обеспечение;
- Трансляция через менеджмент.

Интерактивные семинары будут информировать сотрудников об обновленном кодексе, подробно раскрывать нововведения и порядок их исполнения.

PR-обеспечение кодекса, разъясняющее, что такое кодекс деловой этики, для чего он, предоставляющее примеры применения кодекса и способы разрешения этических и конфликтных ситуаций, может быть направлено как на новых сотрудников в период их адаптации, так и на давно работающих. Осуществляться это может с помощью информации на сайте, разъясняющими плакатами на информационных стендах.

Трансляция через менеджеров и руководителей будет демонстрировать, что руководство само исполняет кодекс, и тем самым будет подавать пример персоналу.

Данные нововведения полностью соответствуют модели человеческих ресурсов управления персоналом (по подходу Д. Геста): «Работники являются важнейшим активом компании, которая стремится к обеспечению профессионального и личностного роста своих сотрудников и строит взаимоотношения с работниками на основе принципов социального партнерства»[46].

Все вносимые предложения соответствуют законам Российской Федерации, не нарушают прав и свобод граждан. Также нововведения в кодекс соответствуют общепринятым нормам этики. Они включают в себя уважение человеческого достоинства, совестное поведение, запрет воровства. Всё это направлено на предотвращение и разрешение конфликтов, что позволит улучшить социально-психологический климат в коллективе.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Конфликт в организации – это столкновение между членами коллектива, которое характеризуется их противоборством на основе противоположно направленных мотивов (потребностей, интересов, целей, идеалов, убеждений) или суждений (мнений, взглядов, оценок и т.п.) и причиной возникновения которого являются организационные моменты, специфика организации и её структура [51].

В рамках выпускной квалификационной работы были решены следующие задачи:

1. Раскрыто понятие конфликта и его виды;
2. Раскрыто соблюдение деловой этики как один из подходов в управлении конфликтами;
3. Выявлен опыт отечественных и зарубежных организаций в создании и применении корпоративных кодексов деловой этики в управлении конфликтами;
4. Оценены инструменты в сфере деловой этики, применяемые в практике управления конфликтами в организации;
5. Сформулированы предложения по изменению практики применения инструментов деловой этики в управлении конфликтами организации.

Во второй главе проведён контент-анализ кодексов деловой этики: сопоставление кодекса ООО «Восточная нефть» с кодексами ведущих зарубежных компаний такой же сферы деятельности: кодексом деловой этики «Shell» и кодексом этики «BP». Также кодексы деловой этики были проанализированы по категориям содержания.

По итогам проведенного контент-анализа выявлено, что российские кодексы, а именно кодекс деловой и корпоративной этики ООО «Восточная нефть» существенно уступают передовым западным кодексам по своей конкретности, носят больше декларативный характер. Это означает, что

российские кодексы этики как инструмент управления конфликтами менее эффективны и, кроме того, из-за возможности неоднозначных толкований могут сами являться причинами конфликтов.

Для улучшения кодекса деловой этики как инструмента управления конфликтами в 3 главе были разработаны следующие мероприятия:

1. Увеличена доля конкретных установок в кодексе деловой и корпоративной этики ООО «Восточная нефть» с сохранением на том же уровне позитивную направленность большей части кодекса.

2. Прописаны конкретные ситуации, которые могут быть потенциальными причинами конфликтов в ООО «Восточная нефть».

3. Прописаны дополнительные обязанности руководителей ООО «Восточная нефть».

4. Составлен план внесения изменений в существующий кодекс деловой и корпоративной этики ООО «Восточная нефть».

Таким образом, цель - разработать комплекс предложений по применению инструментов деловой этики в практике управления конфликтами в организации достигнута.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Король Л.Г., Малимонов И.В., Рахинский Д.В. Конфликтология: учебное пособие для студентов – Ульяновск: Зебра, 2015. – 248 с.
2. Магомедов Г.М. Конфликты в организации: сущность и особенности/ Г. М. Магомедов// Фундаментальные исследования – 2014 г. – № 8 (часть 1) – С. 233–239.
3. Бандейкина Н. Н. Социальные функции предприятия как механизм предупреждения трудовых конфликтов/Вестник Санкт–Петербургского университета. – 2014. – №4 – С. 105–112.
4. Бекоева М. И. Организационно–управленческие условия предупреждения конфликтов в коллективе/ М. И. Бекоева// Азимут научных исследований: педагогика и психология. – 2017. – с. 277–279.
5. Шевчук Д. А. Конфликты: как ими управлять (конфликтология) / Д. А. Шевчук// Litres– 2017. – 598с.
6. Бразевич Д. С., Мисюкевич А. Н. Социальные конфликты в современной организации и психологические модели их разрешения//Конфликтология. – 2016. – №3. – с.131–139.
7. Хисматуллина З.Н. Организационные конфликты: понятие и типология/ Фундаментальные исследования – 2005. – №3. – с.108–110.
8. Король Л.Г., Малимонов И.В., Рахинский Д.В. Конфликтология: учебное пособие для студентов – Ульяновск: Зебра, 2015. – 248 с.
9. Карташев Я.П. Конфликты в организации. – М., Лаборатория книги, 2010 – С. 78.
10. Глухенькая Н. М. Исследование систем управления персоналом организации: монография / Н. М. Глухенькая// – Прага, 2014. – 96 с.
11. Горькова И.А. Компетентные требования при проведении анализа систем управления персоналом организации/ И.А. Горькова, Т.А.Алябьева, Е.С.Горшкова, // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований – 2013. – № 8.

12. Федорова Н.В. Управление персоналом: учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. – М.: КНОРУС, 2016. – 224 с.
13. Методы организационной диагностики в управлении персоналом: учебно–методическое пособие для студ. высш. учеб. заведений / Е. В. Киселева, М. Н. Крутцова, Л. Г. Приятелева, А. М. Рудко,; под ред. Е. В. Киселевой. – Вологда: Вологодский филиал РАНХиГС, 2016. – 422 с.
14. Ан Ю.Н. Классификация внутриорганизационных конфликтов и методов управления ими/ Ю.Н. Ан // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. – 2014. – С. 11–18
15. Евченко О. С. Понятие корпоративной этики/ О. С. Евченко// Актуальные проблемы гуманитарных и социально-экономических наук - 2017. – Т. 11, №4. – С. 81-86.
16. Кибанов, А.Я. Этика деловых отношений: Учебник. 2-е изд., испр. и доп. / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров, В.Г. Коновалова. – М.: Инфра-М, 2018. – 432 с.
17. Словарь по управлению персоналом [Электронный ресурс]: журнал HR-Portal/ Режим доступа: <https://hr-portal.ru/varticle/delovaya-etika>
18. Кайтмазов В. А. Деловая этика и этический кодекс/ В. А. Кайтмазов, Л. С. Хадарцева// Научный поиск в современном мире: сборник материалов 5-й Международной научно-практической конференции– 2014. – С. 165-168.
19. Бикметов Е. Ю. Прикладная корпоративная этика как ресурс управления организационным развитием/ Е. Ю. Бикметов//Управление экономикой: методы, модели, технологии: материалы XVIII Международной научной конференции– 2018. – С. 275-278.
20. Кузнецов, И.Н. Деловая этика и деловой этикет / И.Н. Кузнецов. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2017. – 256 с.
21. Добрынина, А. К. Кодекс корпоративной этики как превентивный механизм противодействия корпоративному мошенничеству / А. К. Добрынина.

— Текст : непосредственный // Вопросы экономики и управления. — 2016. — № 5 (7). — С. 144-147.

22. Агафонова М. С. Значение кодекса корпоративной этики/ М. С. Агафонова, К. И. Гончаров, О. А. Тарасенко// Современные научные исследования в сфере экономики: сборник результатов научных исследований – Киров, 2018. – С. 53-56.

23. Базаркина А. Н. Кодекс корпоративной этики: современные организационно-правовые характеристики/ А. Н. Базаркина, Т. М. Лаврик// Актуальные направления фундаментальных и прикладных исследований: Материалы XIII международной научно-практической конференции 2017. – Т. 1 – С. 138-145.

24. Кодекс деловой этики открытого акционерного общества «Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ», – 2010.

25. Кодекс деловой и корпоративной этики НК «Роснефть» № ПЗ-01.06 П-01 версия 1.00, утвержденный решением Совета директоров ОАО «НК «Роснефть» 05.06.2015.

26. Кодекс корпоративной этики ГК «Восток-Сервис», 2016. – С. 24.

27. Кайтмазов, В. А. Корпоративный этический кодекс / В. А. Кайтмазов, К. О. Полатида. — Текст : непосредственный // Экономика, управление, финансы : материалы IV Междунар. науч. конф. (г. Пермь, апрель 2015 г.). — Пермь:Зебра, 2015. — С. 183-186.

28. Русакова Н. А. К вопросу о необходимости создания этического кодекса «электронного чиновника» в информационном обществе/ Н. А. Русакова// Экономическая психология: прошлое, настоящее, будущее. – 2014. – №2. – С. 113-117.

29. Иванова Е. А. Корпоративные этические кодексы в управлении российскими компаниями/ Е. А. Иванова// Вестник Санкт-Петербургского университета.– 2014. – №2. – С. 164-190.

30. Чекалдин А. М. Причины организационных конфликтов и способы их устранения/ А. М. Чекалдин// Вестник НГИЭИ.– 2015.– №9. – С. 73-77.

31. Кодекс этики «ВР», – 2015. – 28с.
32. Хибовская А. Е. Трудовые конфликты: причины, результаты и способы разрешения/ А. Е. Хибовская// Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. – 1995.– С. 21-25.
33. Кодекс деловой этики «RoyalDutchShell», 2015.–40с.
34. Технологии анализа документов в социологическом исследовании [Электронный ресурс] :Система интерактивных книг «BookOnLime»– Режим доступа:<https://bookonline.ru/lecture/tema-6-metodologiya-metodika-i-tehnika-kontent-analiza>
35. Некрасова Е. И. Кодекс корпоративной культуры как инструмент управления конфликтами в организации/ Е. И. Некрасова, И. А. Некрасов// Экономика и социум. – 2014.– С. 577-581.
36. Кузнецов, И.Н. Деловая этика и деловой этикет / И.Н. Кузнецов. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2017. – 256 с.
37. Цыбулевская О.И., Касаева Т.В. Профессиональные этические кодексы в Российском обществе: правовое измерение // Вестник ПАГС. 2012. № 1. С. 115.
38. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ) / Собрание законодательства РФ, 04.08.2014, N 31, ст. 4398.
39. Директор по персоналу [Электронный ресурс] : «Актион-МЦФЭР»– 2016. – №3. –Режим доступа: <https://e.hr-director.ru/446331>
40. Спатарь, А. В. Основы управления конфликтами в организации / А. В. Спатарь // Проблемы современной экономики: материалы IV междунар. науч. конф. - Челябинск: Два комсомольца, 2015. – С. 95-98.
41. Слепцова, Ю. А. Причины возникновения конфликтов / Ю. А. Слепцова // Инновационная наука. – 2015. – №6. – С. 261-264.

42. Кибанов, А. Я. Управление конфликтами и стрессами: учебник / А. Я. Кибанов. - Москва : ООО «Проспект», 2016. – 84 с.
43. Анцупов, А. Я. Конфликтология : учебник для вузов / А. Я. Анцупов. – СПб.: Питер, 2015. – 528 с.
44. Управление конфликтами: документы для анализа текущей деятельности/ Кадровик. Кадровое делопроизводство.– 2012. – №3.
45. Аленина К. Н. Развитие кадрового потенциала молодых специалистов как одно из важнейших составляющих молодежной политики нефтегазовой компании[Электронный ресурс]/ К. Н. Аленина//Труды российского государственного университета нефти и газа имени И. М. Губкина.– 2010. – №2.– Режим доступа: <http://article.gubkin.ru/ru/category/18>
46. Политика Компании в области устойчивого развития НК «Роснефть» № ПЗ-09 П-01 версия 2.00, утверждена решением Совета директоров ОАО «НК «Роснефть» 07.11.2017.
47. Брылева Л. Г. Роль кодекса корпоративной этики в системе управления персоналом предприятий железнодорожного транспорта/ Л. Г. Брылева, Барчуков А. В.// Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. – 2016. – №2(18). – С. 21-26.
48. Обучение и развитие персонала [Электронный ресурс]//Режим доступа:[https://vsnk.rosneft.ru/Development/personnel/staff\\_development/](https://vsnk.rosneft.ru/Development/personnel/staff_development/)
49. Основы управления персоналом организации/ А. Н. Поздеев, Макушкина Н. Д.// Лекции для студентов направления «Управление персоналом», Сибирский федеральный университет. – 2017. – 209с.
50. Исмаилова Э. Р. Конфликты в организации, причины их возникновения и способы разрешения/ Э. Р. Исмаилова// Скиф. Вопросы студенческой науки. – 2019. – №5(33). – С. 152-155.
51. Челнокова Е. А. Конфликты в системе управления/ Е. А. Челнокова, Терёхина А. Е.// Нижегородская наука.– 2018. – №2(8). – С. 18-27.
52. Моисеенко Н. В. Влияние социально-психологического климата на эффективность деятельности организации/ Н. В. Моисеенко, С. В. Рицман//Электронный научный журнал «Профессиональная ориентация». – 2019. – №2. – С. 74-87.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

Диаграмма соотношения декларативных и конкретных установок

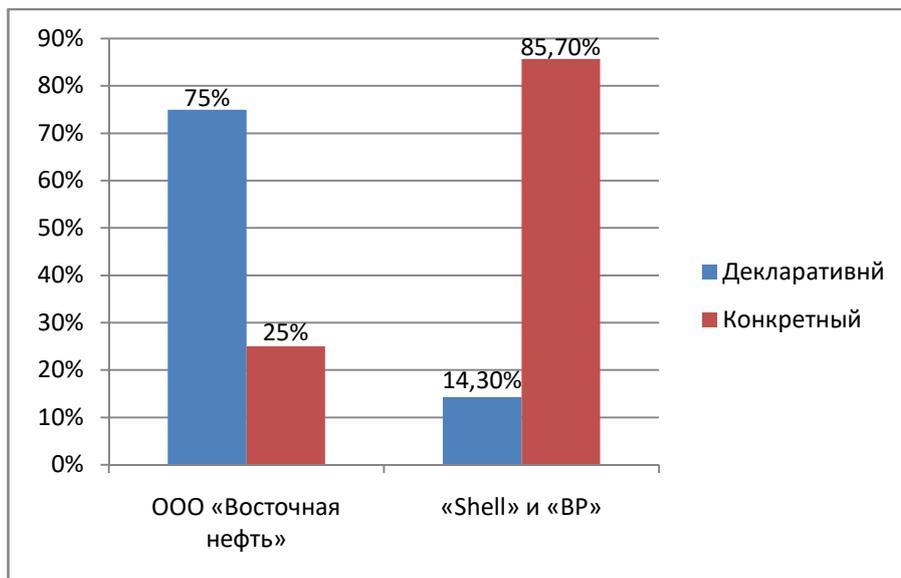


Рисунок 17– Категория «Имущество компании»

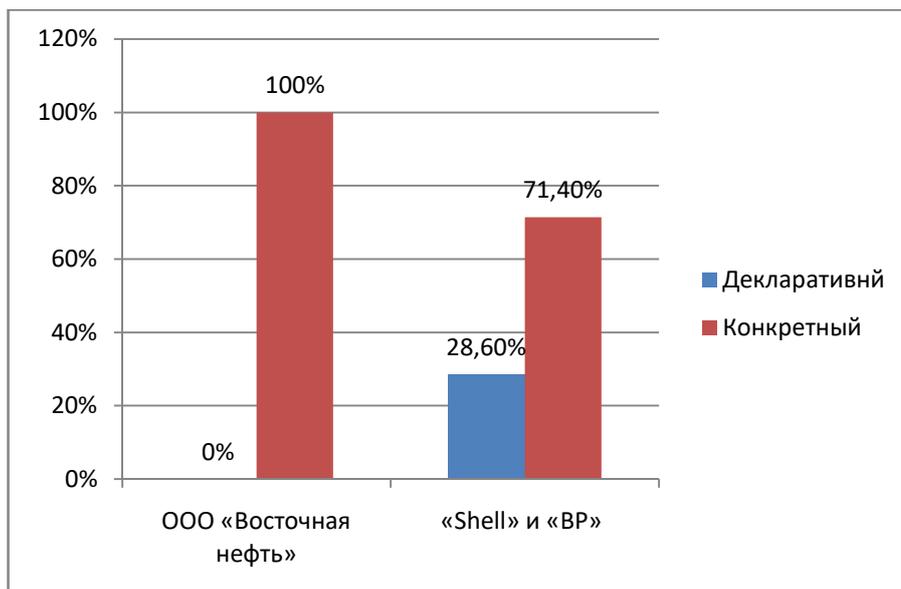


Рисунок 18– Категория «Репутация компании»

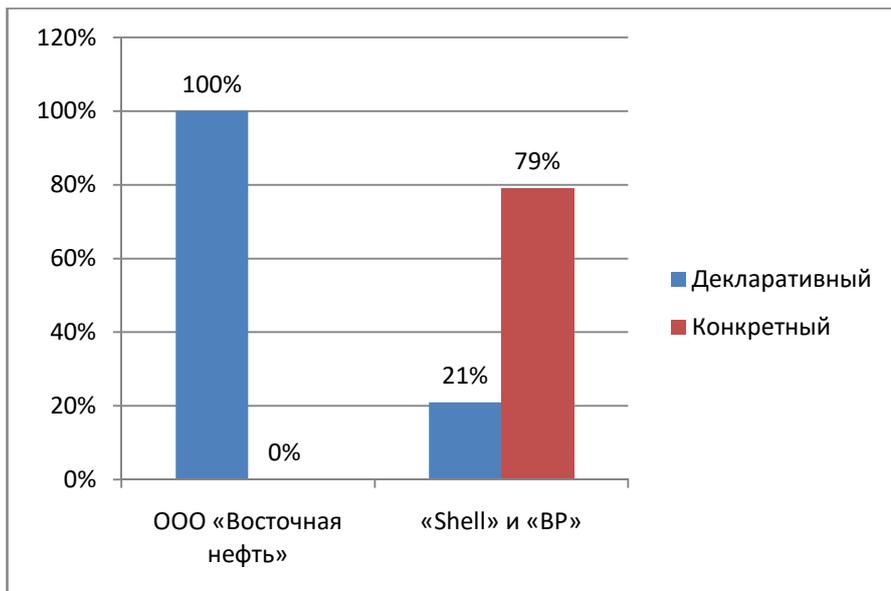


Рисунок 19– Категория «Качество персонала»

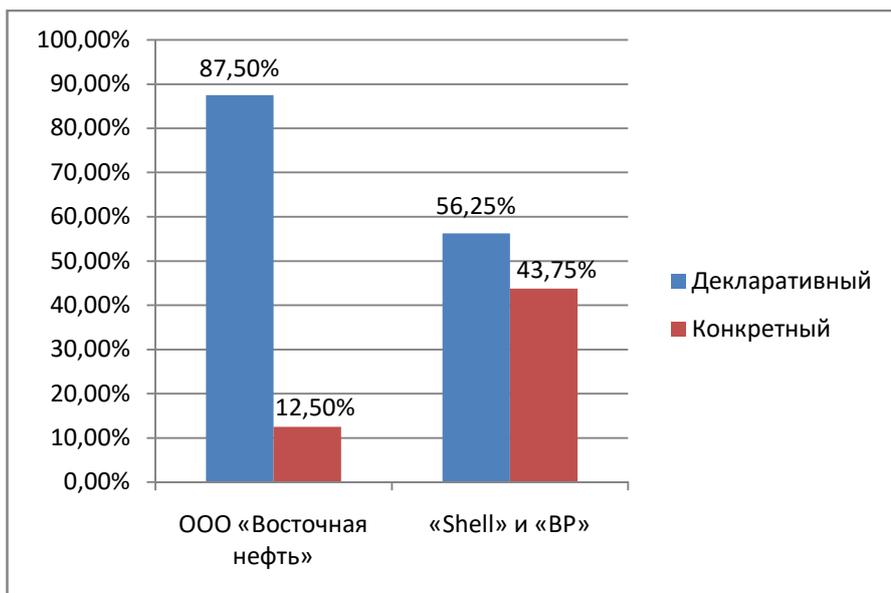


Рисунок 20– Категория «Социальная ответственность»

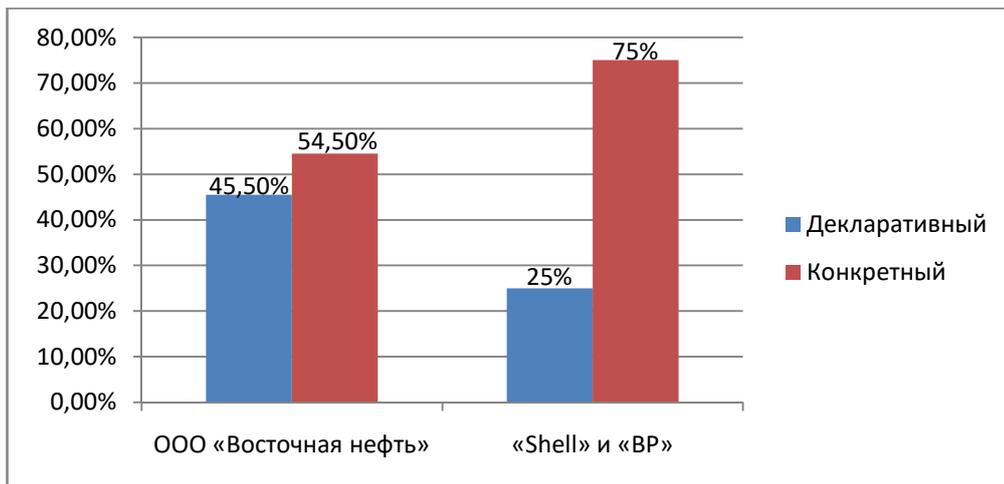


Рисунок 21– Категория «Отношение к работе»

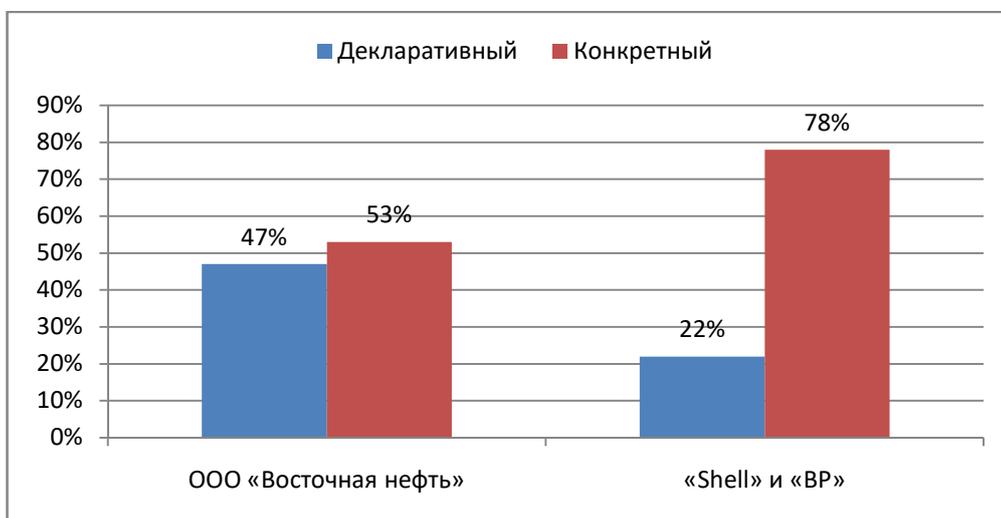


Рисунок 22 – Категория «соблюдение законов»

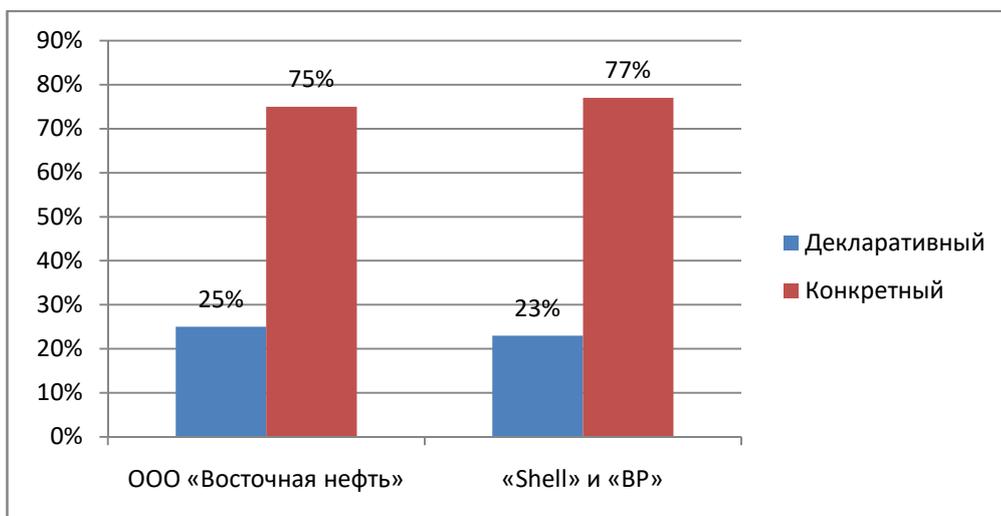


Рисунок 23 – Категория «взаимоотношения в коллективе»

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Инструкция и стимульный материал опросника.

Уважаемый респондент! Вам предлагается ответить на ряд вопросов о конфликтах в вашем подразделении. Опрос анонимный, Ваши ответы будут использоваться только для данного исследования.

1. «Прочитайте вопросы и оцените их относительно вашей группы (отдела, управления, смены...). Оценка производится по пятибалльной шкале, где “1” означает “никогда”, “5” – “постоянно”. По каждому пункту допускается выбор только одного числового значения».

№	Вопросы	Шкала оценки				
		1	2	3	4	5
1	Как часто бывали случаи невыполнения заданий из-за нечеткого распределения обязанностей?	1	2	3	4	5
2	Как часто вам приходилось выполнять работу, не предусмотренную должностной инструкцией по поручению руководства?	1	2	3	4	5
3	Бывали случаи, когда вы вынуждены выполнять поставленные руководителем задачи без необходимых на то условий и средств?	1	2	3	4	5
4	Бывает ли, что руководство неравномерно распределяет рабочую нагрузку между членами коллектива?	1	2	3	4	5
5	Бывает ли случае несправедливого депримирувания/ущемления в заработной плате?	1	2	3	4	5
6	Случалось ли вам не выполнить задание из-за состояния офисной техники?	1	2	3	4	5

7	Случались у вас переработки больше положенного законом (4 часа в течении двух дней подряд)?	1	2	3	4	5
8	Бывали случаи, когда руководитель/коллеги вели себя неуважительно?	1	2	3	4	5
9	Подвергались ли вы или ваши коллеги дискриминации?	1	2	3	4	5

2. Как вы считаете, конфликты в вашем отделе связаны с психологическими особенностями/личностными качествами сотрудников или с организацией рабочего процесса?

- а) исключительно с психологическими особенностями;
- б) скорее с психологическими, чем с организационными;
- в) и с психологическими, и с организационными;
- г) скорее с организационными, чем с психологическими;
- д) исключительно с организационными.

3. Обращаетесь ли вы к кодексу деловой этики при возникновении конфликтов?

- а) никогда;
- б) иногда;
- в) постоянно.

4. Помогает ли кодекс деловой этики при разрешении конфликтов?

- а) никогда;
- б) иногда;
- в) постоянно.

5. Помогает ли кодекс деловой этики при предотвращении конфликтов?

- а) никогда;
- б) иногда;
- в) постоянно.

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования

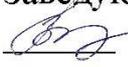
"СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ"

Институт экономики, управления и природопользования

Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

 И.П. Воронцова

подпись инициалы, фамилия

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

**38.03.03 – Управление персоналом**

**Управление конфликтами в организации**

Руководитель	 _____	доцент, канд. социол. наук	С. Н. Лыкова инициалы, фамилия
Руководитель	 _____	старший преподаватель	Т. Д. Ложникова инициалы, фамилия
Выпускник	 _____		А. В. Захаренкова инициалы, фамилия
Нормоконтролер	 _____	старший преподаватель	О. А. Шестакова инициалы, фамилия

Красноярск 2020