

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт управления бизнес-процессами и экономики  
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ

И.о. зав. кафедрой ЭУБП

\_\_\_\_\_ З.А. Васильева

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

## **БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.03 - Управление персоналом

38.03.03.01 - Управление персоналом организации

Управление конфликтами и пути их предупреждения

(на примере ООО «Командор-холдинг»)

Руководитель \_\_\_\_\_ ст. преподаватель Г.В. Дудкина

Научный консультант \_\_\_\_\_ канд. психол. наук И.С. Багдасарьян

Выпускница \_\_\_\_\_ Г.В. Склярова

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ ассистент каф. ЭУБП М.В. Покушко

Красноярск 2018

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
Глава 1 Исследование практики управления конфликтами в организациях в современной бизнес-среде.....	7
1.1 Анализ отечественной и зарубежной практики управления конфликтами в организации.....	7
1.2 Современные технологии управления конфликтами.....	21
Глава 2 Анализ социально-экономической ситуации в ООО «Командор-холдинг».....	48
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Командор-холдинг».....	48
2.2 Исследование процесса управления конфликтами в ООО «Командор-холдинг».....	55
Глава 3 Разработка рекомендаций по совершенствованию процесса управления конфликтами в ООО «Командор-холдинг».....	66
3.1 Мероприятия по развитию системы организационных отношений в управлении конфликтами.....	66
3.2 Социально-экономическая эффективность предложенных мероприятий.....	69
Заключение.....	74
Список использованных источников.....	76
Приложение А.....	84

## ВВЕДЕНИЕ

Организационная среда любой компании и в том числе торговой сферы насыщена разного уровня конфликтогенными полями. В науке и практике управления конфликт рассматривают как столкновение противоположных интересов, целей, позиций, мнений, взглядов при распределении ресурсов и защите собственного пространства. Как отмечают ученые в области психологии, конфликт сопряжен с острыми эмоциональными переживаниями. Экономисты видят в конструктивном конфликте выгоду от оптимизации затрат и упущенную возможность при деконструктивном столкновении интересов. Последствия деконструктивных конфликтов выражаются в снижении оптимального уровня социально-психологического климата в рабочих группах, что, в свою очередь, ведет к потере интереса к работе и снижению эффективности труда. Практики управления персоналом отмечают излишнее усиление мотивов подчинения, вызывающее рост непродуктивной конкуренции с другими рабочими группами, рост агрессивности среди персонала, сворачивание межгруппового сотрудничества, переключение цели деятельности с решения проблемы на победу в конфликте. Таким образом, конфликтом необходимо управлять, чтобы взаимодействие в процессе прояснения и столкновения позиций протекало в конструктивном формате.

Актуальность темы данной работы заключается в том, что конфликт в организации неизбежен, т.к. бизнес-процессы требуют ресурсообеспечения. Учитывая, что бизнес-процессы реализуют сотрудники – носители организационных интересов и собственных, столкновение при распределении ресурсов может приобрести деконструктивный характер.

Анализ литературных источников и практики управления конфликтами показал, что все чаще поднимаются вопросы о разработке специальных механизмов и создания специальных инструментов управления конфликтами. Преобладающий интерес проявляется к практическим вопросам управления конфликтами в организации, ориентированным на теоретическое осмысление и

разработку рекомендаций в области управления конфликтами. Группа компаний «Командор» – один из крупнейших торговых холдингов России. Бизнес процессы торгового холдинга реализуются в сфере производства и торговли и обеспечиваются штатом более 9000 человек. Для достижения стратегических целей Департамент управления кадрами проводит многогранную работу по развитию не только трудового потенциала сотрудников, а и профессионально-личностных качеств. В течение последних 5 лет ведется работа с линейными руководителями по наращиванию способов поведения в ситуации конфликта. Однако на сегодня не менее важным выступает вопрос управления конфликтом в связи с нарастающим сопротивлением сотрудников организационным изменениям в компании. На основании выше изложенного сформирована тема данной работы и определена цель.

Целью данной работы является разработка механизма управления конфликтами в ООО «Командор-холдинг».

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является управление конфликтом в компании.

Предметом исследования в данной работе выступают инструменты управления конфликтами в торговой компании.

Для достижения указанной цели в работе поставлены следующие задачи:

1. Провести анализ отечественной и зарубежной практики управления конфликтами в организации.
2. Исследовать причины возникновения конфликтов в организации и выявить методы управления ими.
3. Провести анализ социально-экономической ситуации ООО «Командор-холдинг» в сфере управления конфликтами.
4. Определить проблемные поля в управлении конфликтами в ООО «Командор-холдинг».
5. Разработать и обосновать механизм управления конфликтами в ООО «Командор-холдинг».

Методологической основой выступают работы отечественных ученых А.Я. Анцупова, А.И. Шипилова в контексте методологии определения инструментов управления конфликтом. Концептуальные положения зарубежных авторов Л. Козера о конфликте как борьбе по поводу ценностей и притязаний из-за дефицита статуса, власти и средств; Джон фон Нейман и О. Моргенштейн в области определения конфликта как взаимодействия двух объектов, обладающих несовместимыми целями и способами достижения этих целей; А. Хедоури в определении конфликта как отсутствия согласия между двумя или более сторонами. А также А. Смита, который с позиции экономической теории утверждает, что, действуя в своих собственных интересах, люди создают возможности выбора для других и что общественная координация есть процесс непрерывного взаимного приспособления к изменениям в чистой выгоде, возникающим в результате их взаимодействия.

Структура работы была определена целью и задачами исследования.

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

В первой главе проводится исследование практики управления конфликтами в организациях в современной бизнес-среде, а также проводится анализ отечественной и зарубежной практики управления конфликтами, исследуются причины их возникновения, рассматриваются современные методы и технологии управления конфликтами.

Во второй главе проводится анализ социально-экономической ситуации в ООО «Командор-холдинг». Рассматривается организационно-экономическая характеристика компании и исследуется процесс управления конфликтами в ООО «Командор-холдинг», определяются проблемные поля в управлении конфликтами в компании.

В третьей главе представлен механизм управления конфликтами в ООО «Командор-холдинг» и дано обоснование с позиции социальных и экономических предпочтений торгового холдинга, проводится разработка рекомендаций по совершенствованию процесса управления конфликтами.

Предложенные мероприятия при внедрении в оперативную деятельность помогут ООО «Командор-холдинг» выявить существующие конфликтные зоны, обучить линейных руководителей поведению в конфликте, снизить повышенный объем работы сотрудников, сохранить полноценный трудовой коллектив, который сможет эффективно выполнять поставленные руководством задачи и тем самым способствовать успешной работе компании.

# **1 Исследование практики управления конфликтами в организациях в современной бизнес-среде**

## **1.1 Анализ отечественной и зарубежной практики управления конфликтами в организации**

Бизнес среда – это условия, в которых функционирует бизнес-субъект, это совокупность внешних сил, оказывающих влияние на функционирование и развития предприятий [79].

К субъектам бизнес-среды относятся потребители, конкуренты, поставщики, правительство, а также социальные, политические, технологические, законодательные факторы. В настоящее время условия ведения бизнеса на международном и государственном рынках меняются настолько стремительно, что ни одна, даже самая стабильная компания не может быть твердо уверенной в своей успешности в ближайший год или два. При этом такая относительная стабильность нарушается становящейся все более и более турбулентной бизнес-средой. Глобализация и постоянно набирающие обороты технологические инновации приводят к глубинным изменениям в бизнес-среде. Становящаяся все более доступной информация отныне приводит к почти моментальному распространению знаний по всему миру. Помимо этого, подход «здесь и сейчас», продвижению которого способствуют мобильные технологии, интернет и социальные сети, оказывает на компании сильное давление. Резкий пересмотр геополитического равновесия за последние двадцать лет добавляет неуверенности и нестабильности, что делает выработку долгосрочного видения еще более сложным занятием [75].

Руководство компаний выбирает методы ведения бизнеса исходя из своей грамотности, компетентности и понимания ими жестких условий функционирования рынка. Ведь финансовый результат напрямую зависит от выбора методов ведения бизнеса, целей предприятия, которые являются для каждой организации индивидуальными. Принципиальным фактором является

то, уделяет ли предприниматель время для анализа текущего положения своей организации, продумывания оперативных и перспективных бизнес-шагов и адекватному оцениванию ситуации [78].

Торговый формат – продукт оптимизации таких параметров, как цена и ассортимент товаров, торговая площадь, предоставляемые услуги с учетом характеристик местоположения, поведения потребителей и конкурентов [36, с. 154]. Формат магазина формируется под влиянием множества факторов, поэтому спектр его возможных вариантов весьма широк. Сегодня помимо супермаркетов существует множество форматов магазинов: дискаунтер, гипермаркет, «магазин у дома», гастрономический бутик, семейный магазин и т. д. Единственное их отличие от так называемых традиционных магазинов состоит в принципе ведения торговли – самообслуживании [36, с. 153]. Супермаркет возник задолго до массового распространения сетей в их сегодняшнем понимании. Его отличительными характеристиками являются система самообслуживания и тяготеющий к универсальному ассортимент товаров и услуг (именно они и составляют родовые свойства «новых» торговых форматов. По сравнению с другими способами ведения торговли супермаркет, больше всего соответствует стандартам массового производства и массовой дистрибуции. В погоне за минимизацией издержек предприниматели, используя эту форму торговли, могли избавиться от всех ненужных проявлений роскоши (в том числе экономить на обслуживании) и удовлетворять насущные потребности потребителей по беспрецедентно низким ценам [36, с. 153].

Степень доминирования сетевой формы торговли и тех или иных форматов магазинов в разных обществах изменяется во времени и пространстве. Это варьирование обусловлено множеством факторов: культурными, социальными и институциональными. Данные с уровнем проникновения на рынок различных форматов магазинов во Франции, Великобритании, Испании, Германии и Италии приведены в таблице 1.



Таблица 1 – Сравнительный анализ уровня проникновения магазинов на европейском рынке.

Уровень	Страны				
	Франция	Великобритания	Испания	Германия	Италия
Высокий	Гипермаркет	Гигантский универсам	Гипермаркет	Жесткий дискаунтер	Супермаркет, независимый магазин
Средний	Супермаркет	Жесткий дискаунтер	Независимые магазины, супермаркет	Супермаркет	-
Низкий	Жесткий дискаунтер, гигантский универсам	Гипермаркет	Жесткий дискаунтер	Гигантский универсам	Гипермаркет, жесткий дискаунтер

Между собой форматы отличаются ценовой политикой, ассортиментом, качеством обслуживания. Так во Франции и Испании отдается предпочтение широкому ассортименту и демократичной ценовой политике, поэтому формат гипермаркета на высоком уровне, супермаркет на среднем, а жесткий дискаунтер и гигантский универсам на низком, в Испании формат гигантского универсама отсутствует. Для покупателей Великобритании в приоритете высокое качество обслуживания и широкий ассортимент, поэтому гигантский универсам на высоком уровне, на низком уровне формат гипермаркета, а на среднем – жесткий дискаунтер, формат супермаркета не актуален. В Германии, где поведение покупателей характеризуется аскетичностью и экономической расчетливостью, преобладают магазины сниженных цен, формат гигантского универсама находится на низком уровне, а в Италии, где культивируется социальное общение, – на высоком уровне супермаркеты, ориентированные на качество обслуживания, и независимые магазины, гипермаркет и жесткий дискаунтер на низком уровне.

Позиционирование форматов магазинов в розничной торговле продовольственными товарами приведено на рисунке 1.



стоимости она уже превратилась в один из крупнейших секторов российской экономики. По данным Росстата, ее доля в ВВП превысила 20% (примерно половина приходится на розничную торговлю), в ней заняты 11,7 млн. человек, или 17% численности всех занятых (в розничной торговле – более 10%). По данным Статрегистра Росстата, на 1 января 2010 г. в торговле действовали 849,2 тыс. организаций (в розничной торговле – 216 тыс.), или 34% от их общего числа в экономике России. Кроме того, в сфере торговли работают около 1,7 млн. индивидуальных предпринимателей (64% общего числа). Словом, торговля – отрасль более чем заметная [7, с. 51].

Все заметнее на российском экономическом фоне становятся и ведущие участники данного рынка. По итогам 2009 г. среди 50 крупнейших компаний, работающих в России, оказались четыре розничные компании, торгующие продовольственными товарами, – две российские (X5 Retail Group и «Магнит») и две иностранные (Auchan Group и Metro Group). В секторе торговли бытовой техникой и электроникой в число 50 крупнейших компаний России входит «Эльдорадо», вплотную приблизилась к этой группе «М.видео» [7, с. 51].

Общепринятое деление сетей по их территориальному охвату на транснациональные, федеральные, региональные и локальные. Транснациональные сети – это сети, которые функционируют одновременно в двух и более странах; федеральные действуют в столице и нескольких федеральных округах; региональные охватывают один-два близлежащих региона; локальные действуют в пределах одной территориальной единицы (района, города, области) [36, с. 157].

Успешность организации в определенном сегменте бизнеса зависит от многих факторов. Руководителям важно понимать и различать методы расширения бизнеса и потребительского рынка, оборотов выпускаемой продукции и т.д., и эти методы должны быть адаптированы именно под тот сегмент, в котором функционирует компания. Адаптация под узкий сегмент работы является важным фактором, который позволит компании – производителю всегда оставаться на пике популярности и производить

именно те товары, которые на данный момент востребованы среди тех или иных слоев населения. Эффективное функционирование всех составляющих фирмы зависит как раз от факторов, которые воздействуют на нее снаружи. Речь идет о понятии «внешняя среда бизнеса». Эта бизнес среда характерна следующими аспектами:

- изменения в законодательстве;
- частое изменение курса валюты;
- новинки технического прогресса;
- актуальные тенденции рынка;
- потребительский спрос на ту или иную продукцию и т.д.

Руководство компаний должны понимать, что необходимо подстраиваться под запросы широких слоев населения, если их фирма производит товары именно для этих людей. Если они имеют желание не только удержать компанию на плаву, но и преумножить ее активы, то просто обязаны учитывать воздействие внешних факторов [75]. Внешняя и внутренняя среда бизнеса являются определяющими факторами функционирования любой компании. Если внешняя среда диктует условия спроса на тот или иной продукт, а организация не удовлетворяет запросы общества, значит, пора собирать анализировать текущую ситуацию и решать насущные проблемы с переводением бизнеса на нужные рельсы, с изменением производства отдельных товаров и открытием новых филиалов и дочерних организаций, которые будут производить нужный товар либо проводить диверсификацию бизнеса. Анализ бизнес среды помогает установить цель существования предприятия. Среда внешних воздействий на фирму характеризуется разнообразностью факторов, о чем было уже указано выше. Эти факторы бизнес среды отличаются по природе своего происхождения и диктуют свои условия, пренебрежительное отношение к которым не только способно породить массу серьезных проблем, но и часто является фатальной ошибкой, что приводит к вынужденным мерам по сворачиванию всего производства.

Факторы внешней и внутренней среды тесно взаимосвязаны, поэтому при проведении диагностики микроокружения в расчет берутся те условия жизнедеятельности, в которых фирма находится на текущем этапе функционирования. При проведении их анализа необходимо учитывать то, что при современном рыночном ритме условия часто меняются, так что, нужно предусматривать все направления неожиданного развития событий. От этого напрямую зависит планирование внутренней структуры предприятия и от профиля его работы. Поэтому стратегия компании должна вписываться в общий процесс ее развития и происходящих в ней преобразований, направленный на поиск более рациональных способов функционирования применительно к той среде, в которой она ведет свою деятельность.

Внутренние факторы работы (внутренняя среда бизнеса) компании характеризуются:

- объемом изготавливаемой и продаваемой продукции;
- количеством торговых точек (экономическая среда бизнеса), их стратегическим расположением;
- уровнем квалификации штатных работников;
- укомплектованностью кадров;
- взаимоотношениями внутри коллектива, между коллективом и начальством,
- удовлетворенностью работников компании своим положением;
- ответственностью отношения к работе каждого сотрудника;
- уровнем коммерческой образованности руководителя фирмы (бизнес среда организации) [75].

Взаимоотношения внутри коллектива, удовлетворенность работников своим положением играют большую роль в успешной деятельности организации. Факт наличия трудового коллектива обуславливает возникновение разных ситуаций, связанных с производственным процессом. В этом процессе могут возникать противоречия между представителями

коллектива относительно отдельных вопросов, при разрешении которых возможен конфликт.

Конфликты могут проявляться в самых разных обстоятельствах и характерны для любой развивающейся системы. Внутренние конфликты являются отражением проблем функционирования организации как целостной системы [16, с. 2].

Конфликт в современном понимании является сложным, многоплановым явлением, действие которого одновременно может быть положительным и отрицательным, развивать и разрушать, служить стимулом к изменениям, прогрессу. Современные исследователи конфликтологии считают, что некоторые конфликты необходимы для групп в организации, что необходимо поддерживать минимальный уровень конфликта, достаточный для жизнеспособности и творчества индивидов [48].

Конфликт, по мнению авторов А.Я. Анцупова и А.И. Шипилова, является наиболее острым способом разрешения противоречий в интересах, целях, взглядах, возникающих в процессе взаимодействия, это результат несовместимости взглядов отдельных лиц [2, с. 8].

Конфликт – это чрезвычайно сложное и противоречивое психологическое явление, к глубинным причинам возникновения и развития которого ученые только приступают. При всех плюсах и минусах конфликтов они неизбежны, более того, зачастую необходимы. Иногда помимо них проблема так и не разрешается [52, с. 540]. Поэтому, независимо от того или иного понимания конфликтов, все исследователи единодушны в том, что такое явление как конфликт нужно тщательно изучать и разрабатывать четкие рекомендации по их регулированию в целях предотвращения их разрушительных последствий [53, с. 4].

Отсутствие конфликтов нельзя рассматривать как показатель прочности и стабильности отношений. Конфликтное поведение может характеризовать стабильные отношения. Тесный характер отношений порождает многочисленные конфликтные ситуации, но если участники не уверены в

прочности своих отношений, они будут избегать столкновений, опасаясь, что конфликт поставит под угрозу продолжение их контактов [56, с. 93].

В числе основных структурных компонентов конфликта можно выделить следующие:

- объект конфликта,
- участники (оппоненты) конфликта,
- конфликтная ситуация,
- инцидент.

Объект конфликта – социальное явление (зачастую спорный вопрос, проблема), вызвавшее данную конфликтную ситуацию. Борьба за право владеть (руководить, манипулировать и др.) этим явлением и приводит к конфликту.

Объект конфликта характеризуется тем, что он:

- может быть как материальным, так и психологическим;
- всегда достаточно значим для участников противоборства, хотя эта значимость может быть чисто ситуативной;
- обычно является одним из факторов, определяющих поведение конфликтующих.

Участники (оппоненты конфликта) – это отдельные лица, группы людей или даже организации. Наличие объекта и участников конфликта образует конфликтную ситуацию. Для того чтобы разрешить конфликт, необходимо устранить конфликтную ситуацию [25, с. 53].

Однако конфликтная ситуация может существовать, но конфликта может не быть. Другими словами, конфликт может долго оставаться на потенциальном уровне, не переходя в реальную плоскость. Для того чтобы конфликт перерос из потенциального в реальный, необходим инцидент, то есть, действия со стороны участников (оппонентов) конфликта, направленные на овладение объектом и ущемляющие интересы другой стороны [52, с. 540].

Таким образом, конфликт как общественное явление в своей структуре содержит субъектов и предмет конфликта, а также конфликтное взаимодействие и окружающую среду и имеет как положительные, так и

отрицательные функции [25, с. 39].

По мнению Замедлиной Е.А. конфликт несет в себе позитивные и негативные функции [24, с. 14, 15], данные функции отражены в таблице 2.

Таблица 2 – Позитивные и негативные функции конфликта

Функции конфликта		
Характеристики конфликта	Позитивные функции конфликта	Негативные функции конфликта
	- выявление проблемных ситуаций, нерешенных вопросов, устранение противоречий;	- негативное воздействие на психическое состояние участников;
	- позволяет более глубоко оценить индивидуально-психологические особенности людей, участвующих в нем;	- травмирование оппонентов, психологически и физически;
	- тестирует ценностные ориентации человека, относительную силу его мотивов;	- трудная ситуация всегда сопровождается стрессом;
	- позволяет ослабить психологическую напряженность, являющуюся реакцией участников на конфликтную ситуацию;	- это деструкция системы межличностных отношений;
	- служит источником развития личности, межличностных отношений;	- формирует негативный образ оппонента – «образ врага»;
	- при отстаивании справедливых целей в конфликте оппонент повышает свой авторитет у окружающих;	- могут негативно отражаться на эффективности индивидуальной деятельности оппонентов;
	- межличностные конфликты служат одним из средств самоутверждения личности, формирования ее активной позиции во взаимодействии с окружающими	- могут закрепить в социальном опыте личности насильственные способы решения проблем.

Конфликт также выполняет две стратегические функции. Он служит симптомом потери эффективности системы вследствие достижения определенных ограничений; и он же, будучи продуктом системы, одновременно становится источником особого побуждения, необходимого для выхода системы из состояния самоподавления и тем самым поиска разрешения конфликта. Иными словами, конфликт становится источником корректирующего поведения системы, спонтанного создания новых форм ее самоорганизации и адаптации. В реализации указанных функций следует видеть важнейшее эволюционное значение конфликта [59, с. 133]. Конкретно эволюционное значение конфликта состоит в следующем: ни одна система не



может изменить свое актуальное качество, направление или траекторию развития, минуя состояние конфликта. Значит, если бы не было конфликтов, то не было бы никаких импульсов систем к собственному изменению, интеграции или дифференциации своих элементов, усилению или ослаблению разнообразия живых систем [59, с. 137]. В таблице 3 рассмотрены концепции исследователей конфликта.

Таблица 3 – Концепции исследователей конфликта

Концепции исследователей конфликта					
Льюис Козер	Толкотт Парсонс	Представитель и Школы человеческих отношений	Георг Зиммель	Адам Смит	Дж. фон Нейман и О. Моргенштерн
- не существует социальных групп без конфликтных отношений; - конфликты имеют позитивное значение для функционирования общественных систем; - позитивная роль конфликта в обеспечении общественного порядка и устойчивости определенной социальной системы [21, с. 24].	- конфликт как социальная аномалия, которую необходимо преодолевать; - возможность конфликта заложена в самом процессе социализации [15, с. 21].	- конфликты как опасная «социальная болезнь», которая нарушает состояние общественно-равновесия и сотрудничества [15, с. 21].	- конфликт является нормальной и важной формой общественной жизни, является одной из форм разногласия; - конфликт выступает интегрирующей силой, которая объединяет противоборствующих, способствует стабилизации общества; - конфликт укрепляет конкретные организации, обеспечивая выход враждебности, усиливает социальную солидарность. - конфликты неизбежны, их неизбежность заложена в самой природе человека [63, с. 46-50].	- конфликт как многоуровневое социальное явление, в основе которого лежит разделение общества по классовому признаку, а также экономическое соперничество [76].	- конфликт как взаимодействие нескольких объектов, которые имеют разные и несовместимые цели и абсолютно по-разному идут к их достижению [76].

Таким образом, в зарубежной практике конфликт рассматривается с позиции конструктивного и деструктивного влияния на систему отношений и на общественный порядок. В отечественной литературе Цветкова Е.А. характеризует конфликт как системное явление. Конфликт не является независимым, а представляет собой определенное состояние некоторой социальной системы – человека, группы или множества групп, образующих ту или иную целостность. Общее (системное) определение конфликта

характеризует его как систему, которая находится в состоянии конфликта тогда и только тогда, когда между ее элементами под воздействием внутренних или внешних причин возникает состояние структурного дисбаланса, блокирующее прежний способ ее самосохранения, или, что то же, когда под воздействием указанных причин она не может достигнуть значимой для себя цели, выполнить свое предназначение, удовлетворить свою базисную потребность [64, с. 21]. Представление об весьма распространенных конфликтах показывает схема, приведенная на рисунке 2.



Рисунок 2 – Классификация производственных конфликтов

Существуют различные подходы относительно понимания факторов, обуславливающих конфликт. Анализ попыток понять источник конфликтов

позволяет выделить две противоположные точки зрения:

- первая состоит в том, что конфликт является свойством человеческого характера, то есть, существуют некоторые устойчивые качества личности, которые предрасполагают ее к конфликтному поведению;

- вторая утверждает, что конфликт вызывается, прежде всего, ситуативными характеристиками, и ситуативные силы являются более важными, чем свойства человеческого характера.

И выходящая за рамки этих двух точек зрения идея о том, что конфликт проистекает из сложного взаимодействия многих сил, находящихся как вовне, так и внутри человека, то есть, конфликт вызывается действием объективных и субъективных причин [52, с. 82].

Существует несколько подходов, которые можно применить в практике управления конфликтами: ситуативный, процессный, системный. Анализ практики управления конфликтами показывает, что наиболее востребован системный подход, так как является наиболее эффективным. Системный подход – это подход, при котором любой объект исследования и управления рассматривается как целостная система, цели каждого элемента которой формируются исходя из предназначения этой системы [18, с. 25].

Системный подход – направление методологии научного познания и социальной практики, в основе которого лежит рассмотрение объектов как систем. Он ориентирует конфликтолога на раскрытие целостности конфликта как явления, на поиск в нем основных многообразных типов связей и сведение их в единую теоретическую картину, разносторонне и глубоко отражающую реальные конфликты [1, с. 53].

Наличие конфликтов свидетельствует, прежде всего, о несовершенстве структурного устройства организации или производства, что дает основание руководителям принимать соответствующие меры:

- проводить организационно-штатные изменения,
- расширять или сужать функции отдельных подразделений,
- увольнять или нанимать рабочих и служащих,

- менять организацию технологических процессов, работу служб обеспечения и обслуживания [46, с. 84].

На деятельность производственных и управленческих структур большое влияние оказывают личностные, духовные, психологические, материальные и другие факторы, однако стержневым параметром должна выступать информационно-управленческая сторона дела [46, с. 85].

Психологические конфликты часто проявляются в виде стресса – защитной реакции психики на внешние раздражители, которые повышают некий критический уровень и нарушают ее равновесие. Стресс представляет собой физиологическое или психическое состояние напряжения человека, которое возникает из-за влияния сильных, значимых для данного человека воздействий [54, с. 16]. Фактически стресс представляет собой завершающую стадию развития психологического конфликта. Он опасен тем, что в предстрессовом, стрессовом и послестрессовом состояниях человек теряет способность адекватно реагировать на происходящее со всеми вытекающими из этого негативными последствиями. Поэтому предупреждение, профилактика и сглаживание стрессов становятся в настоящее время одной из актуальнейших и важнейших проблем [46, с. 87]. В связи с этим, одна из важнейших функций руководителя, менеджера по персоналу – снижение вероятности возникновения конфликтов либо минимизация их деструктивных последствий [55, с. 52].

В какую сферу бытия человек не обратил бы свой взор – повсюду можно встретиться с конфликтами или с их проявлениями. Они заложены в природу мира, существовали задолго до появления человека, и будут существовать вне зависимости от того, сохранится ли человеческая цивилизация или нет. В поведенческом смысле конфликты – внешне и внутренне активные явления, преобразующие природу и общество. Попытки избавиться от конфликтов, вычеркнуть это явление из нашей жизни, заменив его гармонией и согласием, иллюзорны и не конструктивны, поскольку нарушают диалектику познания действительности, лишая общественные и природные явления источника движения и развития. Остается одно – научиться корректно жить и развиваться

в конфликтах [46, с. 100]. Утопические попытки построения бесконфликтного общества непременно завершались провалом, а успех был достигнут там, где зная природу конфликтов, люди научились извлекать из них пользу [46, с. 102].

Сделать это можно так же, как обычно это делается, когда выполняется желание «заставить» какое-либо явление служить человечеству во благо, а не во вред: познать функции конфликта, изучить его свойства, выяснить причины возникновения, понять закономерности развития, а впоследствии, обратив эти знания себе на пользу.

## **1.2 Современные технологии управления конфликтами**

По мнению Волгина Н.А., необходимым условием для уяснения порядка рассмотрения конфликтов в социально-трудовой сфере является их классификация. Основная классификация конфликтов дана в п.4 ст.37 Конституции Российской Федерации, закрепившей их деление на категории — индивидуальные и коллективные трудовые споры. Критерием подразделения конфликтов выбрано свойство их принадлежности отдельному индивиду или группе, определенному социуму. Стороной, спорящей с работодателем (объединением, ассоциацией работодателей), в социальных конфликтах в трудовой сфере выступает либо отдельный работник, либо группа работников, объединенных по организационно-правовому или профессиональному признакам.

Регулирование трудовых отношений, вошедших в стадию конфликта, осуществляется на основе действующего законодательства о труде. В Кодексе о труде Российской Федерации содержится ряд статей (ст.201-220) о трудовых спорах [13, с. 622].

Конфликтологии отмечают, что управление конфликтом включает два основных этапа:

- 1 этап – это этап профилактики, состоящий из симптоматики, диагностики, прогнозирования и предотвращения;

- 2 этап – это этап завершения, включающий в себя ослабление, урегулирование, гашение, преодоление, пресечение и устранение конфликта.

Таким образом, управление конфликтом определяется как целенаправленное воздействие на процесс конфликта с момента возникновения проблемной ситуации до завершения конфликта, включающее в себя меры по его профилактике, диагностике, прогнозированию, урегулированию и разрешению, обеспечивающее достижение желаемых результатов, которые достигаются путем регулирования конфликтной ситуации посредством влияния на объект, субъект, участников и другие элементы, так или иначе связанные с данной конфликтной ситуацией [72].

Большая часть конфликтов возникает помимо желания их участников. Происходит это из-за особенностей человеческой психики и того, что большинство людей либо не знают о них, либо не придают им значения [74]. Основную роль в возникновении случайных конфликтов играют конфликтогены и закон их эскалации [68, с. 40]. Данные нескольких типичных видов конфликтогенов рассмотрены на рисунке 3.



Рисунок 3 – Конфликтогены

Конфликтогеном может явиться любой предмет, идея, элемент поведения, установка, слова, действия (или бездействие), способные привести к возникновению конфликта. Позиция руководителя отличается тем, что ему приходится решать две противоположные по своей направленности стратегические задачи: развивать организацию и сохранять ее устойчивость (стабильность). Именно такая противоречивость позиции – один из главных объективных конфликтогенов в организации. Для устойчивости компании и отношений внутри нее нужны стабильность и минимум риска, а для развития необходимо внедрять инновации, что неизбежно связано с высокими рисками и вероятностью конфликтов [74].

Перечень конфликтогенов велик, в него можно включить угрозы и приказы, насмешки, тщеславие, унижение достоинства, отрицательная и необоснованная критика, нарушение этики, перебивание собеседника или повышение голоса для самоутверждения за счет унижения и обесценивания других, отказ от переговоров или обсуждения сложной проблемы и т.д. [76].

Еще большая опасность проистекает из игнорирования очень важной закономерности – эскалации конфликтогенов. Состоит она в том, что на конфликтоген одна из сторон старается ответить более сильным конфликтогеном, часто максимально сильным среди всех возможных действуя по закону эскалации конфликтов. Подобная эскалация происходит потому, что каждый участник конфликта ищет поддержки у окружающих, вербует себе сторонников – чтобы усилить свои позиции. По тем же причинам особенно стараются привлечь на свою сторону руководителя [71].

Все это убеждает в том, что, получив информацию о конфликте, руководитель должен принимать меры, не дожидаясь разрастания конфликта. Тем более что бездействие, позиция невмешательства расценивается в коллективе как равнодушие, а то и как малодушие. И то и другое не способствует повышению авторитета руководителя [67, с. 103]. Каждый руководитель, желающий добиться высокого уровня производительности труда в организации, обязан прикладывать максимум усилий, чтобы ликвидировать

различные столкновения интересов, а лучше – свести их возникновение к минимуму [65, с. 6]. Конфликты охватывают все виды сферы деятельности людей. Большинство конфликтов назревает в организации. Задача руководителей отделов, подразделений компании: добиться, чтобы конфликты стали регулируемы. Поэтому их необходимо изучать и разумно решать в интересах заинтересованных сторон [26, с. 364].

Светлов В.А., автор статьи «Единая теория конфликта» определяет конфликт как нелогическое противоречие, сигнализирующее о возникновении в системе процессов самоторможения, саморегуляции или саморазрушения. Этим определяется эволюционная функция конфликтов: они – причина изменения траекторий поведения организационной системы [58, с. 2].

Организация может быть отнесена к сложным системам, то есть, имеет ряд подсистем, между которыми могут возникать противоречия. Они – неизбежный атрибут такого рода систем [45, с. 322]. Возникают они вследствие несовпадения формальных организационных начал и реального поведения членов коллектива [77].

Сложность природы организационного конфликта и ограниченность рамками сферы его распространения выделяют данный вид из общего понятия конфликта как такового. В научной литературе существуют различные авторские подходы к определению понятия «организационный конфликт». Ученые под организационным конфликтом понимают не любое столкновение интересов, происходящее в рамках организации, а то, которое вызвано нарушением норм поведения, ценностных ориентаций, вследствие несовпадения формальных организационных начал и реального поведения членов коллектива с целью реализации интересов участников конфликта в условиях противодействия. Такие конфликты связаны в первую очередь с самой организацией и условиями деятельности [80].

В современных условиях персонал рассматривается как один из основных ресурсов предприятия, в значительной степени определяющий успех всей его деятельности. В этой связи наиболее актуальными становятся вопросы



грамотного управления персоналом, в том числе, и в области регулирования конфликтных ситуаций между работниками в организации [49, с. 97].

Для того, чтобы конфликт не привел к разрушительным последствиям, им необходимо грамотно управлять. Управление конфликтом — это сознательная деятельность по отношению к нему, осуществляемая на всех этапах его возникновения, развития и завершения участниками конфликта или третьей стороной. Оно включает: симптоматику, диагностику, прогнозирование, профилактику, предупреждение, ослабление, урегулирование, разрешение. Выделяют и такие управляющие воздействия, как пресечение, гашение, преодоление, устранение конфликта [1, с. 201].

Управление конфликтом в организации – это способность руководителя увидеть конфликтную ситуацию, осмыслить ее и осуществить направляющие действия по ее разрешению [25, с. 145].

Цель управления конфликтами – изменение содержания и интенсивности конфликтного взаимодействия, его масштабов для эффективного разрешения или урегулирования конфликта.

Процесс управления конфликтами стоит из серии непрерывных, взаимосвязанных действий, включающих:

- целеполагание (в том числе принятие решений); координацию совместных действий;
- контроль за соблюдением стандартов группового поведения и выполнением принятых решений [31, с. 101].

Управление конфликтами – целенаправленное воздействие на поведение людей в конфликтных ситуациях; деятельность по предупреждению, урегулированию и разрешению конфликтных столкновений, разногласий отдельных лиц и социальных групп. Изменяя один элемент конфликтной ситуации, возможно управлять течением конфликта в целом. Воздействие путем моделирования конструктивного конфликта может быть стимулирующим или профилактическим [31, с. 101]. Как правило, управление конфликтами включает в себя три основных элемента управленческого

воздействия, распределенных по пространству динамики конфликта в организации:

- 1) предупреждение возникновения конфликтогенных проблем на предконфликтной стадии;
- 2) разрешение противоречий на этапе открытого противоборства;
- 3) урегулирование послеконфронтационных коммуникаций в постконфликтный период [38, с. 133].

Поскольку любой конфликт, в особенности организационный, представляет собой сложное многоуровневое явление, его управление в каждом отдельном случае уникально и неповторимо, так как зависит от большого количества обстоятельств, в том числе от личности работника, его профессиональной деятельности, компетентности, социального положения внутри организации [10, с. 4].

Риски возникновения конфликтов рождаются на почве ежедневных расхождений во взглядах, разногласий и противоборства разных мнений, нужд, побуждений, желаний, стилей жизни, надежд, интересов и личностных особенностей. Но в интересах руководителя и самих работников, быстро разрешить его, так как эмоциональные разногласия влияют на рабочий процесс [7, с. 4].

Принципиальный подход конфликтологии к управлению конфликтом: конфликт может быть управляем, причем управляем таким образом, что его исход будет иметь конструктивный характер. Под управлением конфликтом понимается целенаправленное воздействие на процесс конфликта, обеспечивающее его решение. Это предполагает перевод в рациональное русло деятельности субъектов конфликта, осмысленное воздействие на их конфликтное поведение с целью достижения реальных эффективных результатов и прекращения (ограничения) противоборства [25, с. 64].

Деятельность по управлению конфликтами более эффективна, если осуществляется на ранних этапах возникновения противоречий. Чем раньше обнаружена проблема, тем меньшие усилия необходимы для того, чтобы

разрешить ее конструктивно. Заблаговременное обнаружение социальных противоречий, развитие которых может привести к конфликтам, обеспечивается прогнозированием [1, с. 201].

Технологией управления конфликтами называется комплекс мероприятий и способов, реализуемых в определенной последовательности и направленных не то, чтобы привести конфликт в желаемое целевое состояние. В зависимости от целей управления разделяют технологии на позитивные и негативные. Позитивные технологии имеют своей целью исключить или в максимально возможной мере ослабить деструктивные проявления и негативные последствия конфликтов. Негативные технологии, наоборот, направлены на разжигание конфликтов, на их эскалацию, обострение и, в конечном счете, на приведение противостоящей стороны к ее гибели, разгрому, дезорганизации, банкротству [9, с. 92].

Антиконфликтные технологии направлены на приведение конфликтных процессов в устойчивое состояние (нейтрализм, содействие или приемлемую эксплуатацию) без прохождения ими естественных стадий развития. В общем случае такие технологии предусматривают ликвидацию условий, стимулирующих возникновение конфликтных ситуаций, то есть устранение источников конфликта – ресурсного дефицита. Ликвидировать источники конфликта в принципе невозможно, но возможно исключить конкретные обстоятельства, которые влекут за собой возникновение конфликтных ситуаций. Речь идет о так называемых субъективных причинах, обуславливающих возникновение конфликтов, а также о том, что на ранних стадиях всегда существует возможность их отсрочки и принятия мер к приведению процессов в устойчивое состояние [9, с. 92].

Источником обострения конфликтов между лицами, группами или внутри групп является накопление неудовлетворенности существующим положением дел, возрастание притязаний, радикальное изменение самосознания и социального самочувствия. Как правило, сначала процесс накопления неудовлетворенности идет медленно, пока не происходит некое событие,

которое играет роль катализатора, выводящего наружу чувство неудовлетворенности, которое, впоследствии принимает открытую форму, стимулирует возникновение какого-либо социального движения. В результате, конфликт становится открытым и требует определенных действий с обеих сторон конфликта. Вследствие чего, конфликт либо завершается победой иницирующей стороны, либо подавляется более сильной стороной, но не решается, а переходит в латентную стадию, либо решается на основе взаимных уступок сторон. Разрешение конфликтов связано с преодолением противоречий, как объективных, так и субъективных, и созданием основ взаимопонимания [25, с. 64].

Конфликтологи выделяют следующие факторы «управляемости» конфликта:

- признание субъектами конфликта существующих разногласий, а также права сторон на свои позиции;

- направленность работы с конфликтом на регулирование самих проявлений конфликта, предполагающее отказ от бесполезных попыток устранения причин.

В то же время конфликт рассматривается как неуправляемый если:

- одна или обе стороны желают продолжения конфликта;

- эмоциональные отношения сторон таковы, что конструктивное взаимодействие невозможно;

- конфликт есть «верхушка айсберга», и его разрешение не имеет значительного влияния на глубокие антагонистические корни [25, с. 64].

Управление конфликтом начинается с его профилактики, с целью создания условий, препятствующих его возникновению, но в случае, если конфликт все-таки будет обрисовываться необходима ранняя диагностика и более точное прогнозирование перспектив его развития, а процедуры урегулирования и разрешения применяются с целью завершения конфликтного взаимодействия [42, с. 229].

Доктор философии, современный представитель теории конфликта в

США Л. Крисберг указывает на три главных фактора, делающих конфликты трудноразрешимыми:

- участники рассматривают свои интересы как взаимоисключающие и воспринимают конфликт как борьбу;

- различия в восприятии сути конфликта связаны с либо изначальными расхождениями в ценностях сторон, либо с разной интерпретацией сути происходящего;

- институализация конфликта, которая определенным образом его «консервирует» [25, с. 64].

Работающие в организациях люди различны между собой. Соответственно, они по-разному воспринимают ситуацию, в которой они оказываются. Различие в восприятии часто приводит к тому, что люди не соглашаются друг с другом. Это несогласие возникает тогда, когда ситуация действительно носит конфликтный характер. Конфликт определяется тем, что сознательное поведение одной из сторон (личность, группа или организация в целом) вступает в противоречие с интересами другой стороны. Менеджер согласно своей роли находится обычно в центре любого конфликта в организации и призван разрешать его всеми доступными ему средствами [61, с. 95].

Кандидат философских наук профессор С.М. Емельянов рассматривает управление конфликтом как сложный процесс, включающий следующие этапы:

- прогнозирование конфликта и оценка его функциональной направленности;

- предупреждение и стимулирование конфликта;

- регулирование конфликта;

- разрешение конфликта.

При этом он отмечает, что содержание процесса управления конфликтом находится в тесной взаимосвязи с динамикой конфликта, т.е. каждому этапу конфликта соответствует конкретный этап процесса управления, данные в таблице 4.

Таблица 4 – Этапы конфликта

№	Этап конфликта	Содержание управления (вид деятельности)
1	Возникновение и развитие конфликтной ситуации	Прогнозирование. Предупреждение (стимулирование)
2	Осознание конфликтной ситуации хотя бы одним из участников социального взаимодействия	Предупреждение (стимулирование)
3	Начало открытого конфликтного взаимодействия	Регулирование
4	Развитие открытого конфликта	Регулирование
5	Разрешение конфликта	Разрешение

Таким образом, процесс управления конфликтом есть объективная реальность, появление которой зависит как от внешних условий, так и от внутренних.

Управление конфликтом предполагает не только регулирование уже возникшего противостояния, но и создание условий для его предупреждения, предотвращения. Технология предотвращения конфликтов – это совокупность знаний о способах, средствах, приемы воздействия на предконфликтную ситуацию, а также последовательность действий оппонентов и третьих лиц, в результате которых устраняются имеющиеся противоречия. Воздействовать на предконфликтную ситуацию можно двумя путями:

- влиять на собственное поведение и изменить свое отношение к проблеме;
- влиять на поведение оппонента [12, с. 1].

Фундаментальная идея современного подхода к управлению конфликтами в разных формулировках сводится к тому, что конфликт может быть управляем, причем управляем таким образом, что его исход будет иметь конструктивный характер [19, с. 331].

Для решения задач по управлению конфликтами в организации необходимо научиться идентифицировать конфликт или научиться отличать конфликт от других схожих явлений, таких как дискуссия, спор, консультация

и т.д. Идентификация конфликта равносильна вопросу установления его сущности [23, с. 23].

Работа в области практики управления конфликтами и их разрешения составляет основное содержание современной конфликтологии. Развитие конфликтологии не ограничилось переходом от «объясняющих» концепций к практике управления. В своей статье под названием «Конфликт в социально-психологической перспективе», написанной в соавторстве с С. Шикман, М. Дойч определяет основные направления исследований в области конфликта за последние десятилетия:

- выявление условий развития деструктивного и конструктивного процессов конфликта;
- поиск наилучших стратегий и тактик в конфликте;
- выявление факторов, способствующих достижению соглашений [19, с. 31].

Проблема управления конфликтами в современном мире является актуальной не только с точки зрения ее научно-теоретической разработанности, но и с точки зрения прикладных задач, возникающих у специалистов в области управления. Прикладной аспект можно рассматривать с позиций формирования и развития конфликтологической культуры специалистов, их конфликтологической компетентности, включающей в себя компетенции в области организационного конфликтменеджмента, который является неотъемлемым атрибутом управления инновационными процессами, столь востребованными сегодня во всех сферах деятельности. Это ставит сложные задачи перед системой образования, в частности, в области повышения квалификации управленческих кадров. Без знаний о сущности, природе, особенностях и перспективах конфликта невозможно овладеть методами его разрешения. Представление о конфликте является одновременно и установкой, и инструментом, поскольку оно само может трансформироваться в метод, с помощью которого можно управлять конфликтом и достигать поставленных задач и целей. Поэтому для построения эффективной системы обучения и

повышения квалификации управленческих кадров организаций необходимо определить теоретические основания роли и места конфликта в жизни организации [33, с. 131].

Важным фактором, влияющим на результативность завершения конфликтов в организациях, является участие руководителей в их урегулировании. Но вмешательство руководителей в конфликт не всегда эффективно. Ситуации, с которыми сталкивается руководитель, всегда сложны и разнообразны. Выявлено, что вмешательство руководителей в конфликты между подчиненными в 67% ситуаций оказало положительное влияние, в 25% ситуаций оно не оказало влияния на разрешение проблемы, в 8% ситуаций было зафиксировано отрицательное влияние руководителей на итоги конфликта [3, с. 207].

В некоторых организациях даже введены «запреты» на конфликтные ситуации, что специально оговаривается в правилах, регламентирующих поведение сотрудников организации. В результате разрываются контакты, ситуация выходит из-под контроля. Вместе с тем мировой опыт свидетельствует о том, что именно конфликтные ситуации могут являться точками роста и развития организации, могут дать существенный толчок для формирования в ней новых отношений. Однако для реализации этой важной функции конфликтов требуются два существенных условия:

- во-первых, изменение отношения руководителя к конфликтам, формирование позитивного отношения к ним и умения «видеть» в конфликтах конструктивное начало;

- во-вторых, формирование у руководителя умения анализировать конфликтные ситуации, управлять ими, обогащение «репертуара» технологий разрешения конфликтов. Конфликтология рекомендует конструктивную модель поведения руководителя, суть которой состоит в том, чтобы привести конфликтующие стороны к совместному обсуждению проблемы [32, с. 169, 170].

Актуальность управления персоналом подчеркивает тот факт, что 20-30%



роста производительности труда обеспечивается продуктивной работой персонала. А для того, чтобы успешно управлять персоналом, необходимо четко представлять основные механизмы и закономерности, по которым осуществляется работа с персоналом [20, с. 7].

Посредническая (медиаторская) деятельность по разрешению конфликтов – новая психологическая реальность нашей жизни, требующая отдельного изучения и подготовки специалистов в этой области. Посредникам в разрешении конфликта на предприятии могут быть отнесены руководители, менеджеры по управлению персоналом, психологи, занятые практической деятельностью. Общая успешность посредничества определяется двумя главными условиями:

- уяснением специфической природы посредничества, принципов поведения посредника;
- возможностями посредника выйти за привычные рамки своего профессионального опыта, обязательного сохранения нейтралитета по отношению к участникам конфликта [40, с. 72].

Выбор методов, которыми может воспользоваться руководитель для управления конфликтом, широк. С.А. Баркалов с соавторами учебного пособия «Менеджмент» рассматривают в качестве возможного разрешения конфликтов структурные методы.

Структурные методы управления конфликтами – методы управления конфликтами, связанные с изменениями в структуре организации, перераспределением полномочий, новациями в организации труда, принятой системе стимулирования и т.д. Они направлены на снижение интенсивности конфликта [8, с 114].

Подсчитано, что конфликты и переживания персонала занимают около 15% его рабочего времени. Еще больше времени тратят на урегулирование конфликтов и управление ими руководители – в некоторых организациях до половины рабочего времени [79].

Конфликты занимают одно из центральных мест в управлении персоналом не только в силу значительности связанных с ними временных затрат, но и вследствие высокой организационной значимости их инновационных, созидательных, а особенно разрушительных последствий. Вместе с тем конструктивный конфликт – единственный способ поиска путей выхода из кризиса конкретного предприятия. Только его персонал владеет информацией о внутреннем взаимодействии и реальных возможностях коллектива. Реализация же этого потенциала, его материализация в реструктуризации бизнеса, освоении нововведений немислима без конфликтов. Мастерство управления конфликтом строится на глубоких знаниях руководителя о природе, технологии и особенностях соответствующего инструментария. Начальный этап работы с конфликтом – выявление его природы [79].

Любая управленческая деятельность является целенаправленным влиянием на объект и субъект управления с последовательным преодолением расогласований в ходе реализации производственных задач. Это преодоление, в частности, может быть связано как с нефункциональными конфликтами, которые нередко являются следствием допущенных управленческих ошибок, так и с конфликтами, спровоцированными с целью стимулирования творческой активности и инноваций, ускорения процесса изменений [27, с. 47].

Урегулирование конфликтов требует создания приемлемого для всех конфликтующих сторон баланса взаимно удовлетворяющих их интересов [5, с. 184].

Родившись в процессе общения, конфликт может быть преодолен только в процессе общения. Поэтому нужно стараться вести переговоры в коллективе, когда насущные проблемы ещё не переросли в острый конфликт. Для того чтобы посреднические усилия были успешными, переговорщик должен воздействовать на всю систему конфликта, а значит на отношения между лидерами, группами. Более того, посредничество в организационных конфликтах нередко оказывает влияние на комплекс отношений в организации

[11, с. 245].

Переговоры представляют собой обмен мнениями с целью достижения взаимоприемлемых условий и содержат три основные фазы: подготовки, переговорного процесса и анализа результатов. Все участники переговоров имеют свои собственные интересы – это потребности, желания и ожидания, которые направляют в ход переговоров. Для достижения целей переговоров недостаточно отстаивать определенные позиции. Итог переговоров должен удовлетворять запросы обеих сторон, в крайнем случае, лучше, чем при отсутствии соглашения [62, с. 348, 349].

Регулирование конфликта при помощи переговорной техники должно проводиться после его окончания, примерно через 6-18 часов после того, как он «прогорел». Сразу же после конфликта проводить обсуждение является неэффективным, поскольку участники еще остаются во власти своих негативных эмоций и вместо разрешения проблемы можно заново повторить конфликтную ситуацию. Но и организация обсуждения через несколько дней или недель после конфликта также может не дать результата, потому что многие тонкости и нюансы имеющихся позиций будут утрачены или просто забыты [17, с. 54].

Для урегулирования конфликтов можно рассматривать различные способы и методы, но основными и действенными являются мирные переговоры, применение правовых механизмов разрешения проблемы, достоверная информация для обеих сторон конфликта.

При анализе конфликтной ситуации руководителю нужно выявить суть проблемы, в чем заключается противоречие между оппонентами, что является объектом конфликта. Руководитель оценивает, на какой стадии развития находится конфликт, какой ущерб нанесен оппонентами друг другу. Важно определить причины конфликта. Обычно конфликты возникают в результате действия нескольких причин, одна-две из них являются доминирующими. Важно выявить все причины и повод конфликта [3, с. 210].

Анализируя позиции участников конфликта, необходимо определить

цели и интересы сторон, какие их потребности не удовлетворены и генерируют конфликтное поведение. Важно оценить возможности оппонентов по овладению объектом конфликта [3, с. 211].

Необходимо постоянно проверять достоверность получаемой информации, уточнять и дополнять ее, используя личные наблюдения и встречи с разными людьми. Параллельно с анализом конфликтной ситуации руководитель проводит ее оценку. Оценивается степень правоты оппонентов, возможные исходы конфликта и его последствия при различных вариантах развития. Руководитель оценивает свои возможности по урегулированию конфликта. Определяются возможности оппонентов и общественности [3, с. 211].

Самая большая ошибка, которую может совершить руководитель в кризисной ситуации – это игнорирование конфликтов, возникающих в коллективе. В данной ситуации возможны следующие ошибочные действия: чрезмерно критическая оценка событий, постоянное несоблюдение интересов работников, предъявление огромного количества претензий [79].

Послеконфликтный период характеризуется переживаниями участников, осмыслением своего поведения. Происходит коррекция самооценок, притязаний, отношения к партнеру. Руководителю в целях снятия послеконфликтного напряжения целесообразно помочь оппонентам осуществить самокритичный анализ происшедшего, чтобы не допустить образования негативных установок в отношениях, предвзятости. Необходим искренний, объективный и конструктивный анализ конфликта с определением перспектив дальнейшего развития взаимодействия. Важно контролировать поведение оппонентов и корректировать их поступки с целью нормализации отношений [3, с. 215].

У каждого конфликта две правды – правда безвыходного положения, в котором оказываются конфликтующие, и правда трансформации, позволяющая глубже осмыслить причины, заведшие конфликтующие стороны в тупик. Каждый конфликт – это некий вызов организации или человеку, который

указывает на нерешенную проблему и в то же время – на возможности для развития. Организация может выйти из конфликта совершенно обновленной, если ей удастся, выведя ее из тупика, нацелить коллектив на трансформацию, но прежде необходимо понять, как и почему происходит конфликт и где конфликтующие стороны ведут себя неправильно [34, с. 6]

Особую роль в мониторинге конфликтных ситуаций и их преодолении, безусловно, играют менеджеры по персоналу, руководители соответствующих служб. Особое внимание им следует обратить на то, что в основе потенциального конфликта может лежать активная работа кадровой службы по поиску на вакантное место очень квалифицированного работника, возможно, с большим личностным потенциалом, чем требовалось ранее, или даже требуется на текущий момент. Поэтому руководитель или менеджер по персоналу, взяв на себя инициативу, способен более эффективно перевести конфликт из конфронтационной фазы для начала в компромиссную [6, с. 356]. Но изначально, менеджер должен уметь отличить деструктивный конфликт от конструктивного, ограничить первый и использовать второй [48, с. 4].

В настоящее время особенно важным становится эффективное управление человеческими ресурсами организации. Обогащение содержания труда; повышение значимости самоконтроля результатов трудовой деятельности работников; рост требований работников к организации труда и системе управления человеческими ресурсами; актуализация необходимости внедрения различных технологических и кадровых инноваций; необходимость формирования системы непрерывного профессионального обучения и развития персонала промышленных организаций; рост уровня социальной напряженности и уровня конфликтности в трудовых коллективах организации; развитие кризисных явлений на рынке труда – все эти факторы социально-экономического развития заставляют руководителей организаций мобильно реагировать на изменения, систематически проводить мониторинг, внедрять технологические и кадровые инновации и корректировать стратегию развития организации и на ее основе кадровую политику.

Внедрение кадровых инноваций и технологических новшеств инициирует руководителей промышленных организаций адаптировать организационную среду все категории работников к постоянным изменениям, которые вызывают серьезное сопротивление определенной части работников. Система профилактики конфликтов в организации должна формироваться через побуждение работников к повышению уровня профессиональных компетенций на основе повышения мотивационного потенциала и как, следствие, повышение их рабочей активности [29, с. 2].

Одним из действенных мероприятий по развитию системы организационных отношений в системе управления конфликтами является профилактика конфликтов.

Профилактика конфликтов – это управленческий вид деятельности, состоящий в своевременном распознавании, устранении или ослаблении конфликтогенных факторов и ограничении таким путем возможности их деструктивного развития [66, с. 177].

Такая деятельность представляет собой активное вмешательство управляющего субъекта в реальный процесс общественных отношений людей, в их взаимодействие в различных сферах жизни. Профилактика конфликтов в организациях, выявление причин их возникновения, эффективность прогнозирования во многом определяются анализом не только внутренней, но и внешней среды, той объективной ситуации, которая складывается в целом в организации [41, с. 236].

Профилактика конфликта предполагает умение руководителя предвидеть, прогнозировать ход событий в организации [22, с. 274]. Е. И. Макаров в издании «Мониторинг социально-трудовых конфликтов в России» показывает группы методов, связанные с прогнозированием, разрешением и урегулированием конфликтов [43, с. 52], данные методы отражены в таблице 5.

Методы профилактики, влияющие на субъективные и объективные отношения в организации (и причины конфликтов):

- формирование сильной организационной культуры, основанной на

социальной справедливости и солидарности;

- создание в организации стройной системы социального партнерства;
- строгое соблюдение законов и норм организации;
- формирование у персонала культуры поведения, уважения к правам личности, взаимного доверия, взаимной толерантности;
- учет психологических особенностей работников, их взаимных симпатий при формировании рабочих групп и выборе стиля руководства;
- создание системы мотивации персонала с учетом предпочтений каждого работника.

Методы, связанные с прогнозированием, разрешением и урегулированием конфликтов показаны в таблице 5.

Таблица 5 – Методы, связанные с прогнозированием, разрешением и урегулированием конфликтов

Группа методов	Конкретные методы
1) Методы изучения и оценки личности	* Наблюдение;
	* опрос;
	* тестирование
2) Методы изучения и оценки социально-психологических явлений в группах	* Наблюдение;
	* опрос;
	* социометрический метод;
	* анализ результатов деятельности
3) Методы диагностики и анализа конфликтов	* Наблюдение;
	* опрос;
	* метод опроса экспертов
4) Методы управления конфликтами	* Структурные методы;
	* методы картографии

Предупреждение конфликта предусматривает своевременность действий по предупреждению возможных коллизий: устранение реального предмета конфликта; привлечение в качестве арбитра незаинтересованного лица; готовность подчиниться его решению; стремление сделать так, чтобы один из конфликтующих отказался от предмета конфликта в пользу другого. Одним из важных факторов регулирования противоречий является профилактика

конфликтов. Профилактика конфликтов заключается в такой организации жизнедеятельности субъектов социального взаимодействия, которая исключает или сводит к минимуму вероятность возникновения конфликтов между ними [1, с. 201].

Профилактика конфликтов – это ежедневная деятельность менеджеров по формированию сплоченного трудового коллектива и своевременному решению производственных вопросов. Служба управления персоналом выполняет функции диагностики морально-психологического климата в коллективе, подбора работников с учетом их психологических свойств и качеств, изучения социальных потребностей работников и разработки системы мотивации персонала, поддержание организационной культуры и т. д. [22, с. 274].

Профилактика деструктивных конфликтов предполагает следующие основные объективные условия. Создание благоприятных предпосылок для жизнедеятельности работников организации – это основное объективное условие предупреждения конфликтов. Неустроенный, несостоявшийся, неуважаемый в коллективе и обществе, вечно загнанный, больной человек более конфликтен при прочих равных условиях по сравнению с человеком, у которого этих проблем нет [1, с. 203].

Модель технологии управления конфликтами и стрессами в организации представляет собой информационно-управленческую систему, основное назначение которой заключается в своевременном эффективном разрешении конфликтов, предотвращении их дисфункциональных последствий и профилактике профессионального стресса работников [28, с. 207].

Авторы учебного пособия «Конфликтология в схемах и комментариях» Анцупов А. Я. и Баклановский С. В. считают, принципиальным и эффективным элементом в деятельности по управлению конфликтами – прогнозирование конфликтов.

Прогнозирование конфликтов заключается в обоснованном предположении об их возможном будущем возникновении и особенностях развития. Оно основывается на научных исследованиях конфликтов, а также на



практической деятельности по симптоматике и диагностике назревающих социальных противоречий [1, с. 201].

Любая трудная ситуация взаимодействия – это ситуация неопределенности, поэтому прогноз ее развития значительно снижает величину этой неопределенности и повышает вероятность оптимального разрешения противоречия. Чем значительнее ошибка в прогнозе развития ситуации, тем ниже эффективность разрешения противоречия между оппонентами.

Точный прогноз развития конфликтной ситуации способствует более эффективному ее разрешению. Если возрастает вероятность ошибки в таком прогнозе, то необходимо перестраховаться, то есть лучше переоценить возможные негативные тенденции, чем их недооценить. Другими словами, будучи «оптимистом по жизни», необходимо быть «пессимистом по ситуации» [1, с. 201].

Конфликт в организации выступает как конкурентная ситуация, причиной которой является неприятная для одной из конфликтующих сторон объективная альтернатива, вызывающая ее недовольство и побуждающая ее действовать в направлении изменения сложившейся ситуации ради удовлетворения своих интересов и притязаний [5, с. 77]. Важную роль в конструктивном разрешении конфликтов играют следующие факторы:

- адекватность отражения конфликта;
- открытость и эффективность общения конфликтующих сторон;
- создание климата взаимного доверия и сотрудничества;
- определение существа конфликта.

Очень часто весьма существенной причиной возникновения конфликта является неудовлетворенность определенной группы индивидов существующими в обществе размерами, способами, и формами распределения каких-либо необходимых им жизненных благ – материальных, политических, духовных и т.п. [5, с. 79].

Томас Кеннет – известный американский специалист в области психологии конфликта. Его значительный вклад в современную

психологическую науку заключается в том, что он выделил пять основных типов поведения людей в конфликтных ситуациях и разработал методику для определения склонности человека к одному из этих типов:

- соревнование (конкуренция), выражающееся в стремлении добиться удовлетворения своих интересов в ущерб другому;
- приспособление, выступающее антиподом соперничеству, направленное на принесение в жертву собственных интересов ради другого;
- компромисс – соглашение на основе взаимных уступок; предложение варианта, временно снимающего возникшее противоречие;
- избегание, для которого характерно как отсутствие стремления к взаимодействию, так и отсутствие тенденции к достижению собственных целей;
- сотрудничество, когда участники ситуации приходят к консенсусу, полностью удовлетворяющему интересы обеих сторон

Опросник К. Томаса «Определение способов регулирования конфликтов» является одной из самых распространенных методик диагностики поведения личности в конфликтной ситуации. К. Томас исходил из того, что людям не следует избегать конфликтов или разрешать их любой ценой, а требуется уметь грамотно ими управлять. Он совместно с Р. Килманном предложил двухмерную модель регулирования конфликтов, одно измерение которой – поведение личности, основанное на внимании к интересам других людей; второе – поведение, подразумевающее игнорирование целей окружающих и защиту собственных интересов [58, с. 88].

Методика К. Томаса определяет возможные способы реагирования человека на конфликтные ситуации, выявляет тенденции его взаимоотношений в сложных условиях. Эта методика позволяет выяснить, насколько человек склонен к соперничеству и сотрудничеству в коллективе сотрудников, в школьном классе или студенческой группе, стремится ли он к компромиссам, уходит от конфликтов или, наоборот, старается обострить их. С помощью данной методики можно также оценить степень адаптации каждого субъекта

того или иного коллектива к совместной деятельности [58, с. 89].

В своем подходе к изучению конфликтных явлений К. Томас акцентировал внимание на изменении традиционного отношения к конфликтам. Указывая, что на ранних этапах их исследования широко использовался термин «разрешение конфликтов», он подчеркивал, что термин обозначает, что конфликт можно и необходимо разрешать или устранять. Целью разрешения конфликтов, таким образом, было некоторое идеальное бесконфликтное состояние, где люди взаимодействуют в полной гармонии. По мнению психолога, только сотрудничество приводит к ситуации, когда ни одна из сторон не проигрывает, когда как избегание, конкуренция и компромисс так или иначе приводят к проигрышу одной или обеих сторон [58, с. 88].

Таким образом, управление и полное разрешение трудового конфликта предполагает выявление и устранение основных причин, породивших конфликтную ситуацию, а также изменение главной цели или отношения участников конфликта к производственной деятельности. Неразрешенные трудовые конфликты впоследствии могут привести к новым трудовым спорам, которые должны рассматриваться в порядке, установленном действующим законодательством [25, с. 147].

Деятельность по предупреждению конфликтов могут осуществлять сами участники социального взаимодействия, руководители, менеджеры по управлению персоналом, психологи, конфликтологи. Предупредить конфликты гораздо легче, чем конструктивно разрешить их.

Осуществление организационных мер предполагает издание нормативных документов, удовлетворяющих требования трудового коллектива или наказание (вплоть до увольнения) лиц, которые сознательно шли на конфликт, но при этом их требования были субъективными. Разработка нормативных процедур разрешения типичных предконфликтных ситуаций позволяет сотрудникам отстаивать свои интересы, не вступая в конфликт с оппонентом. Анализ конфликтов показал, что существуют типичные проблемные ситуации и типичные предконфликтные ситуации. Разработав

нормативные процедуры, можно дать возможность сотрудникам отстаивать свои интересы в них, не вступая в конфликт [1, с. 203].

К одному из организационных мер предупреждения конфликтов относится корпоративный этический кодекс. Корпоративный кодекс – это документ, отражающий ценности организации, принципы ее деятельности, регламенты и требования к сотрудникам. В корпоративном кодексе прописываются правила, по которым работает компания, в нем недвусмысленно декларируется, что приветствуется в данной организации, а что – не одобряется или запрещено. Корпоративная культура является идеологическим подспорьем руководства и одним из эффективных инструментов построения и укрепления корпоративной культуры и дисциплины. Корпоративные кодексы регулируют поведение работников, являются работающим инструментом снижения управленческих рисков. Таким образом, корпоративный кодекс исключает попытки новых сотрудников влезть «со своим уставом в чужой монастырь» и соответственно повышает предсказуемость поведения людей и управляемость человеческими ресурсами. [69].

Для того чтобы разработать комплексную программу мероприятий по управлению конфликтами в организации, следует определить причину неудовлетворенности работников своим трудом; провести анализ уровня конфликтности и профессионального стресса в коллективе, общего состояния морально-психологического климата. Без выяснения основных причин конфликтного противостояния руководитель не сможет предпринять эффективные методы успешного разрешения и предупреждения конфликтов [30, с. 3]. Таким образом, рациональное поведение руководителя в области управления персоналом помогает предотвращать возникновение и развитие конфликтных ситуаций, что в свою очередь ведет к эффективному использованию трудовых ресурсов без нанесения ущерба организации [37, с. 481].

Один из приемов предупреждения конфликтности – толерантность.

Толерантность – это фактор, стабилизирующий систему (личность, общество) изнутри [44, с. 28].

Толерантность личности связана с устойчивостью к внешним воздействиям и внутренней устойчивостью. В конфликтной ситуации она позволяет сначала осознанно и объективно отнестись к ней, а затем предпринимать обоснованные действия. В связи с этим толерантность предлагается рассматривать как ценность, установку и личностное качество [1, с. 213]. Толерантность является и социально-психологическим фактором, который направляет межличностные отношения в обществе к сотрудничеству, связывает индивидов между собой, а также способствует усвоению норм, традиций, культурно-исторического наследия и т. п.

Одним из основных способов и приемов предупреждения конфликта является изменение собственного отношения к ситуации:

- умение определить причину конфликта и вернуться из предконфликтной ситуации к нормальному взаимодействию;
- умение понимать оппонентов и не идти на конфликт;
- терпимость к инакомыслию;
- умение управлять своими эмоциями, текущим психическим состоянием, избегать конфликтных ситуаций при переутомлении или перевозбуждении;
- при коммуникациях с окружающими быть внутренне готовым к решению возникающих проблем путем сотрудничества, компромисса, избегания или уступки;
- умение поставить себя на место оппонента;
- общаться с людьми искренне, хотя бы изредка улыбаться, проявлять позитивные эмоции;
- не забывать о чувстве юмора [46, с. 152].

Считается, что для устранения конфликтов следует ликвидировать причины, обуславливающие их возникновение и развитие, то есть действовать по схеме: если есть нежелательное следствие, то нужно устранить его причину. Такая точка зрения – заблуждение: попытки ликвидировать конфликты путем

устранения их причин неизменно приводят к образованию новых еще более сложных и неожиданных конфликтов.

Многочисленные исследования показывают взаимосвязь между соблюдением принципов организационной справедливости и удовлетворенностью сотрудников работой в организации. Чем больше удовлетворены сотрудники работой и считают условия труда справедливыми – тем меньше поводов для конфликтов, тем лояльнее будет отношение сотрудников к организации и продуктивнее результат [39, с. 798].

Наш мир соткан из противоположностей и противоречий, которые через конфликты выступают главным рычагом, управляющим движением вещей. Механизм такого управления заключается в том, что противоположности и противоречия в процессе своего развития порождают ресурсно-коммуникационный дефицит, несовпадающие интересы и потребности личного и общественного развития, а также другие объективные конфликтогенные факторы. В свою очередь конфликты, разрешаясь тем или иным образом, порождают новые противоположности и противоречия. В итоге получается своеобразный замкнутый круг, на который накладываются еще и субъективные конфликтогенные факторы. Поэтому управление конфликтами должно опираться на теоретическую основу, модельные методы исследования при привлечении современных компьютерных технологий и логико-математического аппарата, опираясь на фундаментальные знания теории конфликта.

Использование способов и методов разрешения и управления конфликтами на предприятии поможет предотвратить возникновение деструктивных конфликтов, которые несут отрицательные последствия для коллектива и организации, поддерживать в коллективе или организации атмосферу сотрудничества, сохранить нормальные деловые отношения и укрепить взаимное уважение и доверие между сотрудниками.

Таким образом, проведя анализ отечественных и зарубежных источников, можно сделать вывод, что человеческое общество постоянно пребывает в

ситуациях внешней и внутренней конфликтности. Поэтому проблема заключается не в уничтожении конфликтов, а в поиске способов бескризисного существования и развития в конфликтных условиях. Для того чтобы это реализовать, необходимо познать функции, свойства, закономерности динамики, причины возникновения конфликта, а также научиться моделировать конфликты и выработать технологии управления ими, направляя полученные знания себе на пользу

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Основная цель управления конфликтами в организации состоит в том, чтобы предотвращать деструктивные конфликты и способствовать корректному разрешению конструктивных конфликтов. Таким образом, при внедрении технологии управления конфликтами, проводится определенный комплекс организационных мер и приемов, который направлен на плодотворное разрешение конфликтных ситуаций в компании.

Целью данной работы была разработка механизма управления конфликтами в ООО «Командор-холдинг».

Для достижения указанной цели были решены поставленные задачи.

Анализ экономических показателей позволил выявить ресурсы, которыми обладает компания. Данные ресурсы выражены в объеме чистой прибыли, устойчивом экономическом положении компании, стабильном персонале.

Анализ социально-экономической ситуации позволил сделать вывод, что в компании существуют проблемные поля, которые выражаются в невнимательности руководства к персоналу, некорректности распределения рабочих заданий, необъективности в оценке труда, слабые коммуникации между руководителями и подчиненными, что приводит к повышенному уровню конфликтности в компании. Выявленные проблемы являются ограничениями компании.

Было выявлено, что причинами конфликта в ООО «Командор-холдинг» являются:

- в высокий объем работ для каждого сотрудника,
- неравноценный объем работы сотрудников с одинаковым функционалом,
- повышение конфликтности между сотрудниками,
- необходимость обучения линейных руководителей управлению конфликтами.



К потенциальным отрицательным последствиям конфликта относятся: снижение производительности, неудовлетворенность, снижение морального состояния, высокая текучесть кадров, ухудшение социального взаимодействия.

Для разрешения проблемных полей были предложены мероприятия:

- тренинг по обучению линейных руководителей управлению конфликтами;

- ввести в штат должность специалиста по управлению конфликтами в работе с рядовыми сотрудниками, для проведения исследований причин конфликтов, составления рекомендаций линейным руководителям вариантов разрешения проблем, проведения тренингов с персоналом по поведению в конфликте и т.д..

Предложенные мероприятия необходимо внедрять комплексно, так как решение одной проблемы влечет за собой устранение нескольких последующих проблем.

Затраты на предложенные мероприятия составят 363000 руб. в год.

С позиции экономического эффекта достигается стабильность кадрового состава, не провоцируется текучесть кадров, соответственно, уменьшаются затраты на поиск, отбор, подбор, обучение, адаптацию персонала.

Социальный эффект достигается при слаженной и продуктивной работе в коллективе, после внедрения предложенных мероприятий:

- уменьшается слишком высокий объем работы сотрудников;
- снимаются негативные последствия конфликтной ситуации – перенапряжение и усталость работников;

- снижается уровень конфликтности в коллективе, восстанавливаются коммуникативные связи между работниками, присутствуют взаимопомощь и взаимопонимание при коммуникациях в рабочем процессе, улучшается морально-психологический климат в коллективе.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Анцупов, А. Я. Конфликтология в схемах и комментариях : учебное пособие / А. Я. Анцупов, С. В. Баклановский. – Санкт-Петербург : Питер, 2009. – 304 с.
- 2 Анцупов, А. Я. Конфликтология : новые способы и приемы профилактики и разрешения конфликтов: учебник для вузов / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. – Москва : ЭКСМО, 2011. – 510 с.
- 3 Анцупов, А. Я. Социально-психологическая оценка персонала : учебное пособие / А. Я. Анцупов, В. В. Ковалев. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 303 с.
- 4 Анцупов, А. Я. Конфликтология : учебник для вузов / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. – Москва : ЮНИТИ, 2004. – 591 с.
- 5 Бабосов, Е. М. Конфликтология : учебное пособие для студентов вузов / Е. М. Бабосов. – Минск : ТетраСистемс, 2001. – 464 с.
- 6 Базаров, Т. Ю. Управление персоналом : учебник для вузов / Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин. – Москва : ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
- 7 Бакутина, И. А., Кучеренко, Н. А. Риск возникновения конфликтных ситуаций на предприятии // Экономика и социум. – 2016. – № 12. С. 1-6.
- 8 Баркалов, С. А. Менеджмент : учебное пособие / С. А. Баркалов, В. Н. Золотарев, А. И. Половинкина, Н. Ю. Калинина. – Воронеж : ГАУ, 2008. – 187 с.
- 9 Баркалов, С. А. Модели управления конфликтами и рисками : Монография / С. А. Баркалов, Д. А. Новиков, В. И. Новосельцев, А. И. Половинкина, В. Н. Шипилов. – Воронеж : Научная книга, 2008. – 495 с.
- 10 Брылева, Л. Г. Социальная природа и моделирование процесса управления организационным конфликтом //Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 1-1.

- 11 Вест, А. А., Федорова, А. В. Риски и конфликты в современных организациях: проблемы и перспективы управления // Международный научный журнал Инновационная наука. – 2015. № – 3. С. 243-247.
- 12 Вишнеvский, И. В. Факторы профилактики конфликтов // Молодежь и наука: сборник материалов IX Всероссийской научно-технической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых с международным участием, посвященной 385-летию со дня основания г. Красноярска [Электронный ресурс]. – Красноярск: СФУ 2013. – Режим доступа: <http://conf.sfu-kras.ru>.
- 13 Волгин, Н. А., Социальная политика : учебник / Н. А. Волгин. – Москва : Экзамен, 2003. – 736 с.
- 14 Волков, Ю. Г. Основы социологии и политологии : учебное пособие / Ю. Г. Волков, А. В. Лубский. – Москва : Альфа-М, НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 224 с.
- 15 Ворожейкин, И. Е. Конфликтология : учебник / И. Е. Ворожейкин, А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров. – Москва : ИНФРА-М, 2004. – 240 с.
- 16 Габдулахова, Л. К. Управление конфликтами в организации // Журнал Human Progress. – 2017. № 3. С. 1-13.
- 17 Голованова, И. И. Методика управления конфликтами : учебное пособие / И. И. Голованова. – Казань : Центр инновационных технологий, 2011. – 79 с.
- 18 Гордейко, С.Г. Управление конфликтами в организации продаж // Управление продажами. – 2014. – № 1. – С. 32-43.
- 19 Гришина, Н. В. Психология конфликта : 2-е изд. / Н. В. Гришина. – Санкт-Петербург : Питер, 2008. – 544 с.
- 20 Дейнека, А. В. Управление персоналом организации : учебник для бакалавров / А. В. Дейнека. – Москва : Дашков и К, 2013. – 288 с.
- 21 Дмитриев, А. В. Конфликтология : учебное пособие / А. В. Дмитриев. – Москва : Гардарики, 2000. – 320 с.

- 22 Дуракова, И. Б. Управление персоналом : учебник / И. Б. Дуракова. – Москва : ИНФРА-М, 2009. – 240 с.
- 23 Емельянов, С. М. Управление конфликтами в организации : учебник / С. М. Емельянов. – Москва : Юрайт, 2017. – 261 с.
- 24 Замедлина, Е. А. Конфликтология : учебное пособие / Е. А. Замедлина. – Москва : ИНФРА-М, 2013. – 141 с.
- 25 Зеленков, М. Ю. Конфликтология : учебное издание для бакалавров / М. Ю. Зеленков. – Москва : Дашков и К, 2015. – 324 с.
- 26 Зеленский, С. Ю., Чернов А. В. Методы профилактики конфликтов в компаниях // Молодой ученый. – 2014. – №18. – С. 364-366.
- 27 Зобова, А.Г. О современных тенденциях и методах управления конфликтами на предприятиях // Социально-экономические явления и процессы . – 2014. – №4. – С. 46-49.
- 28 Калмыкова, О. Ю., Соловова, Н. В. Организационно-методические аспекты управления конфликтами в системе социально-трудовых отношений в организации // Вестник СамГУ. – 2014. – № 8 (119). С. 206-212.
- 29 Калмыкова, О. Ю., Гагаринская, Г. П. Внедрение организационного конфликтменеджмента в систему стратегического управления // Наукоеведение. –2014. – № 5 (24).
- 30 Калмыкова, О. Ю., Гагаринская, Г. П. Управление конфликтами в организации и профилактика профессионального стресса работников // Вестник СамГУ. – 2013. – № 1 (7). С. 120-130.
- 31 Кашапов, М. М. Основы конфликтологии : учебное пособие / М. М. Кашапов. – Ярославль : ЯрГУ, 2006. – 116 с.
- 32 Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: учебное пособие / А. Я. Кибанов. – Москва : ИНФРА-М, 2008. – 365 с.
- 33 Кильмашкина, Т. Н. Теоретическое обоснование курса повышения квалификации в области управления конфликтами в организации // Психологическая наука и образование. – 2017. – № 6. С. 130-140.

- 34 Клок, К. Конфликты на работе. Искусство преодоления разногласий : книга / К. Клок, Д. Голдсмит. – Москва : Претекст, 2013. – 290 с.
- 35 Король, Л. Г. Конфликтология : учебное пособие / Л. Г. Король, И. В. Малимонов, Д. В. Рахинский. – Ульяновск : Зебра, 2015. – 248 с.
- 36 Котельникова, З. В. Особенности развития розничных сетей и торговых форматов в продовольственном секторе российской торговли в 2000-х годах // Мир России. – 2009. – № 3. С. 151-172.
- 37 Кравченко, А. И. Социология : хрестоматия для вузов / А. И. Кравченко. – Москва : Академический Проект, 2004. – 736 с.
- 38 Кильмашкина, Т. Н. Теоретическое обоснование курса повышения квалификации в области управления конфликтами в организации // Психологическая наука и образование. – 2017. – № 6 с. 130-140.
- 39 Кудряшова, К. Н., Фалалеева, Е. В. Повышение клиентоориентированности персонала как направление профилактики организационных конфликтов // Молодой ученый. – 2016. – № 11 (115). С. 795-798.
- 40 Леонов, Н. И. Конфликтология: учебное пособие / Н. И. Леонов. – Москва : МПСИ; Воронеж: НПО МОДЭК, 2006. – 232 с.
- 41 Лукин, Ю. Ф. Конфликтология: управление конфликтами : учебное пособие / Ю. Ф. Лукин. – Москва : Академический проспект, 2007. – 799 с.
- 42 Магомедов, Г. М. Концептуальная модель управления конфликтами в организации // Фундаментальные исследования. – 2014. – № 8-1. – С. 227-232.
- 43 Макаров, Е. И. Мониторинг социально-трудовых конфликтов в России : теория, методика, технологии / Е. И. Макаров. – Санкт-Петербург : СПбГУП, 2017. – 160 с.
- 44 Мириманова, М. С. Конфликтология : учебник / М. С. Мириманова. – Москва : Академия, 2004. – 320 с.
- 45 Моргунов, Е. Б. Модели и методы управления персоналом : Российско-британское учебное пособие / Е. Б. Моргунова. – Москва : Бизнес-Школа Интел-Синтез, 2001. – 464 с.

- 46 Новосельцев, В. И. Системная теория конфликта : монография / В. И. Новосельцев, Б. В. Тарасов. – Москва : Майор, 2012. – 528 с.
- 47 Новосельцев, В. И. Моделирование и анализ конфликтов в социально-экономических системах : монография / В. И. Новосельцев. . – Воронеж : Научная книга, 2011. – 310 с.
- 48 Носелидзе, Э. Э., Гадецкий, В. Г. Стратегия устойчивого развития в антикризисном управлении экономическими системами // – Сборник материалов II международной научно-практической конференции Стратегия устойчивого развития в антикризисном управлении экономическими системами. – Донецк : ДонНТУ – 2015.
- 49 Окунев, Д., Майкова, С. Трансформация организационного конфликта: идентификация и механизм // Проблемы теории и практики управления. 2012. №6. – С. 97-107.
- 50 Платонов, В. В. Управление конфликтами в инновационном менеджменте : учебное пособие / В. В. Платонов. – Санкт-Петербург : СПбГЭУ, 2013. – 95 с.
- 51 Радаев, В. В. Кому принадлежит власть на потребительских рынках : исследование / В. В. Радаев. – Москва : ВШЭ, 2011. – 277 с.
- 52 Райгородский, Д. Я. Психология деловых конфликтов : хрестоматия / Д. Я. Райгородский. – Самара : Бахрах-М, 2007. – 768 с.
- 53 Ратников, В. П. Конфликтология : учебник / В. П. Ратников. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 543 с.
- 54 Резникова, О. С., Карабаш, Э. Р. Управление конфликтами в организации // Проблемы экономики и менеджмента. – 2017. – № 3. С. 15-18.
- 55 Решетникова, К. В. Методологические основы квалификации технологий управления организационными конфликтами // Социологические исследования. – 2008. – № 10. С. 52-61.
- 56 Рябцев, В. Н. Конфликтология : хрестоматия / В. Н. Рябцев, М. А. Шипилов. – Ростов-на-Дону : РГУ, 2001. – 488.
- 57 Светлов, В. А. Классификация стратегий поведения в конфликте К.

Томаса и Р. Килменна и единая теория конфликта // Сборник научных трудов SWORLD. –2014. – № 1. С. 3-5.

58 Светлов, В. А. Единая теория конфликта // Сборник научных трудов SWORLD. –2014. – № 3. С. 1-4.

59 Светлов, В. А., Семенов, В. А. Конфликтология : учебное пособие / В. А. Светлов, В. А. Семенов. – Санкт-Петербург : Питер, 2011. – 352 с.

60 Семенов, В. А. Эсперанто для конфликтологов (на пути создания единой теории конфликта) // Известия РГПУ им. А.И. Герцена. – 2003. – № 5. С. 37-48.

61 Спатарь, А. В. Основы управления конфликтами в организации [Текст] // Проблемы современной экономики: материалы IV Международной научной конференции. – Челябинск : Два комсомольца, 2015. – С. 95-98.

62 Федосеев, В. Н., Капустин, С. Н. Управление персоналом организации : учебное пособие / В. Н. Федосеев, С. Н. Капустин. – Москва : Экзамен, 2004. – 368 с.

63 Хохлов, А. С. Конфликтология : учебное пособие / А. С. Хохлов. – Самара : СФ ГБОУ ВПО МГПУ, 2014. – 312 с.

64 Цветкова, Е. А. Управление конфликтами : учебное пособие / Е. А. Цветкова. – Н. Новгород : НГТУ, 2009. – 147 с.

65 Чурянина, Д. А. Теоретические аспекты конфликтных ситуаций в организации // Научно-практический электронный журнал Аллея Науки, КубГАУ. – 2018. – № 5 (21).

66 Шайхутдинова, А. Ф., Перезовова, О. В. Управление конфликтными ситуациями и роль управленца в их профилактике // Международный научный журнал Инновационная наука. – 2017. – № 4 (2).

67 Шеина, А. В. Конфликтология : учебное пособие / А. В. Шеина, Н. А. Банько, Б. А. Карташов. – Волгоград : ИУНЛ ВГТУ, 2013. – 76 с.

68 Шейнов, В. П. Управление конфликтами : учебное пособие / В. П. Шейнов. – Санкт-Петербург : Питер, 2014. – 770 с.

69 Деловой портал Управление производством [Электронный ресурс] :

Альманах Управление производством. – Режим доступа : <http://www.up-pro.ru>.

70 Информационная база Национальная справочная система [Электронный ресурс] : Национальная философская энциклопедия. – Режим доступа : <http://terme.ru>.

71 Интернет-проект академических и методико-практических материалов [Электронный ресурс] : Энциклопедия маркетинга. – Режим доступа : <https://www.marketing.spb.ru>.

72 Научный журнал [Электронный ресурс] : Журнал Фундаментальные исследования. – Режим доступа : <https://fundamental-research.ru>.

73 Официальный сайт ООО «Командор-холдинг» [Электронный ресурс]. – Красноярск. – Режим доступа: <http://www.sm-komandor.ru>.

74 Официальный сайт City Business School [Электронный ресурс] : Автономная некоммерческая организация профессионального образования Сити Бизнес Скул. – Москва. – Режим доступа: <https://e-mba.ru>.

75 Портал для руководителей служб и секретарей всех уровней [Электронный ресурс] : Журнал Справочник секретаря и офис-менеджера. – Режим доступа: <https://www.sekretariat.ru>.

76 Портал о психологии [Электронный ресурс] : Сайт о психологии. – Режим доступа: <https://psychologys.ru>.

77 Электронная библиотека [Электронный ресурс] : Некоммерческая электронная библиотека учебников и книг по психологии. – Киев. – Режим доступа : <https://psihologia.biz>.

78 Электронный журнал HR-Portal [Электронный ресурс]. Электронный журнал HR-Сообщество и Публикации. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru>.

79 Электронный журнал [Электронный ресурс] : Журнал Деловой мир. – Режим доступа: <https://delovoymir.biz>.

80 Электронный научный журнал [Электронный ресурс] : Современные проблемы науки и образования. – Режим доступа: <https://science->



education.ru.

81 Устав Общества с ограниченной ответственностью «Командор-холдинг». Утвержден протоколом внеочередного собрания участников от 01.11.2013. РФ г. Красноярск.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Анкета удовлетворенности сотрудников их работой

Возраст \_\_\_\_\_

Образование \_\_\_\_\_

Стаж работы в компании \_\_\_\_\_

Были ли повышения в должности \_\_\_\_\_

Нужный пункт необходимо обвести кружком.

1. Соответствует ли работа в нашей компании вашим ожиданиям?

- Да

- Нет (по какому вопросу в основном ваши ожидания не оправдались) \_\_\_\_\_

---

- Затрудняюсь ответить

- Планирую менять работу (можно указать причины, по желанию) \_\_\_\_\_

---

- Другое

2. Из ниже перечисленных факторов отметьте те, которые вам больше всего не нравятся (не более 3).

- Размер заработной платы не соответствует объему работ

- Не устраивает режим работы

- Работа далека от места жительства

- Однообразие и монотонность в работе

- Объем работы слишком высокий

- Перенапряжение на рабочем месте (усталость)

- Неуважительное, грубое отношение со стороны руководителей

- Отсутствие взаимопомощи и взаимопонимания в коллективе

- Отсутствие условий для служебного и профессионального роста

- Отсутствие внимания, одобрения и объективной оценки работы со стороны руководителя

- Неудовлетворенность социальной политикой предприятия (нет заботы о людях)

- Работа не по специальности
  - Отсутствие условий для повышения образования
  - Тяжелые условия труда (пожалуйста, укажите какие) \_\_\_\_\_
- 

- Другое \_\_\_\_\_

3. Как бы вы оценили психологический климат в вашем коллективе?

- Работники чувствуют себя комфортно, отношения в коллективе дружеские, любой может рассчитывать на помощь и понимание
  - Отношения дружеские в коллективе, но руководитель вносит напряжение
  - Коллектив работает слаженно, но внерабочие отношения холодные  
Коллектив разбит на группы, конкурирующие между собой
  - Работники постоянно конфликтуют между собой, что значительно снижает эффективность работы
  - Затрудняюсь ответить
  - Собственная оценка \_\_\_\_\_
- 

4. Что, на ваш взгляд, необходимо изменить на вашем рабочем месте?

- Оборудование, технические средства труда (укажите какие, не более 3)
- 

- Бытовые условия (что именно?) \_\_\_\_\_

- Продолжительность рабочего дня (сократить до \_\_ часов, увеличить до \_\_ часов)

- График работы
  - Заработную плату
  - Снизить объем работы
  - Взаимоотношения в коллективе
  - Взаимоотношения с руководством
  - Другое \_\_\_\_\_
-

5. Что, на ваш взгляд, следует оставить на прежнем уровне на вашем рабочем месте?

- Оборудование
- Бытовые условия
- Продолжительность рабочего дня
- График работы
- Заработную плату
- Объем работы
- Взаимоотношения в коллективе
- Взаимоотношения с руководством
- Ваши предложения и пожелания \_\_\_\_\_

---

Благодарим за содействие!