

Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт гастрономии  
Базовая кафедра высшей школы ресторанного менеджмента

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_С.В. Здрестова-Захаренкова  
« 24 » \_\_\_\_\_ июня 2021 г.

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»,  
профиль 38.03.02.16 "Высшая школа ресторанного менеджмента"

---

Конфликт-менеджмент на предприятиях ресторанного бизнеса

---

Научный  
руководитель

\_\_\_\_\_

доцент, канд.психол.наук

\_\_\_\_\_

Д.С.Гуц

\_\_\_\_\_

Выпускник

\_\_\_\_\_

451727091

\_\_\_\_\_

ИГ17-01Б-РМ

\_\_\_\_\_

А.С.Сальников

\_\_\_\_\_

Нормоконтролер:

\_\_\_\_\_

Д.С.Гуц

\_\_\_\_\_

Красноярск 2021

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
1. ТЕОРИТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНФЛИКТ-МЕНЕДЖМЕНТА В ОРГАНИЗАЦИИ	
1.1 Сущность, классификация и функции конфликтов .....	4
1.2 Конфликт-менеджмент в организации .... ..	12
1.3 Современные технологии конфликт-менеджмента и методы исследования конфликтности в организации ... ..	21
ВЫВОД .....	26
2. КОНФЛИКТ-МЕНЕДЖМЕНТ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «БРО»	
2.1 Организационно-правовая характеристика ООО «Бро» .....	27
2.2 Оценка конфликтности в ООО «Бро» .....	30
2.3 Анализ организационной среды ООО «Бро».....	39
ВЫВОД .....	46
3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ДЛЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КОНФЛИКТ-МЕНЕДЖМЕНТА В ООО «БРО»	
3.1 Программа по совершенствованию менеджмента-конфликтов в ООО «Бро» .....	47
3.2 Обеспечение предлагаемой программы .....	49
3.3 Оценка эффективности предлагаемой программы .....	56
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	58
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	59
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	62

\*2 и 3 глава изъяты в соответствии с постановлением СФУ

## ВВЕДЕНИЕ

Конфликты появляются во всех сферах нашей жизни с разной периодичностью. Мы сталкиваемся с ними в личной жизни, на работе, учебе, в художественной культуре и науке. Нельзя сказать, что конфликты необходимы для жизни, конфликты сами по себе являются ее неотъемлемой частью.

Актуальность данного исследования заключается в том, что, несмотря на то, что конфликты постоянно участвуют в нашей жизни, некоторые руководители предпочитают их не замечать или умалчивают о них. Многим руководителям не хватает жизненного и профессионального опыта для того, чтобы грамотно выстраивать конфликт-менеджмент на своем предприятии. Именно поэтому данная всегда остается актуальной. Конфликты развиваются и усложняются вместе с человечеством, и в наше время невозможно предусмотреть все опасности в их разрешении. А значит, конфликт-менеджмент предприятия нуждается в постоянном совершенствовании.

Целью бакалаврской работы является оценка конфликтности на предприятии ( на материалах ООО «Бро»).

Для того, чтобы достичь поставленную цель, необходимо выполнить следующие задачи:

- рассмотреть теоритические основы конфликт-менеджмента;
- оценить уровень социальной напряженности в организации;
- предложить мероприятия по совершенствованию конфликт-менеджмента в ООО «Бро».

Предмет исследования – уровень конфликтности на предприятии.

Объект исследования – ООО «Бро» (ресторан Beer garage «Папа's»).

Для достижения поставленных задач, используем в работе такие методы:

- анализ;
- синтез;
- обобщение;
- сравнение;
- графические методы выражения данных.

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

Источники, используемые для написания первой (теоритической) части работы, являются научными труды российских и зарубежных авторов в области конфликтологии.

Для написания второй (практической) части, использовались данные предоставленные предприятием ООО «Бро».

## **1. Теоретические основы конфликт-менеджмента в организации**

### **1.1 Понятие, классификация и функции конфликтов**

Как и у многих понятий, у «конфликта» нет единого определения или толкования. В русской речи оно появилось в XIX веке, и в словаре В.И. Даля еще не фигурирует. В наш язык данное слово пришло из латыни, поэтому практически на всех языках оно звучит одинаково.

Буквально понятие конфликта переводится как «столкновение». Отечественные и зарубежные авторы также трактуют данное понятие по-разному.

Например, С.И. Ожегов в своем словаре обозначает конфликт как «столкновение, серьезное несогласие, спор» [11].

В свою очередь в словаре Д.Н. Ушакова понятие звучит как «столкновение между спорящими несогласными сторонами» [12].

Советский и российский психолог, доктор психологических наук, профессор А.Я. Анцупов трактует конфликт как «наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия сторон» [1].

Доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой управления персоналом Государственного университета управления, заслуженный деятель науки РФ А.Я. Кибанов представляет нам конфликт как «нормальное проявление социальных связей и отношений между людьми, способ взаимодействия при столкновении несовместимых взглядов, позиций и интересов, противоборство взаимосвязанных, но преследующих свои цели двух и более сторон» [2].

Р. Дарендорф - наиболее известный западный исследователь социального конфликта, считает конфликтом «любое отношение между элементами, которое можно охарактеризовать через объективные („латентные“) или субъективные („явные“) противоположности» [3].

Известный американский исследователь Л. Коузер считал конфликтом «борьбу за ценности и претензии на определенный социальный статус» [4].

Проведя анализ вышеизложенных определений, наиболее подходящим является определение конфликта в интерпретации А.Я. Анцупова.

Для того чтобы дальше работать с данным феноменом человеческих отношений, необходимо изучить классификацию конфликтов. В настоящее время существует множество классификаций конфликтов. Рассмотрим классификацию конфликтов по А.Я. Анцупову.

Классификация — «научный метод, заключающийся в разъединении всего множества изучаемых объектов и последующем их объединении в группы на основе какого-либо признака. Признак, наличие, отсутствие или степень выраженности которого выступает критерием отнесения объекта к той или иной группе, называется основанием классификация» [1].

Классификацию конфликтов представим на рисунке 1.

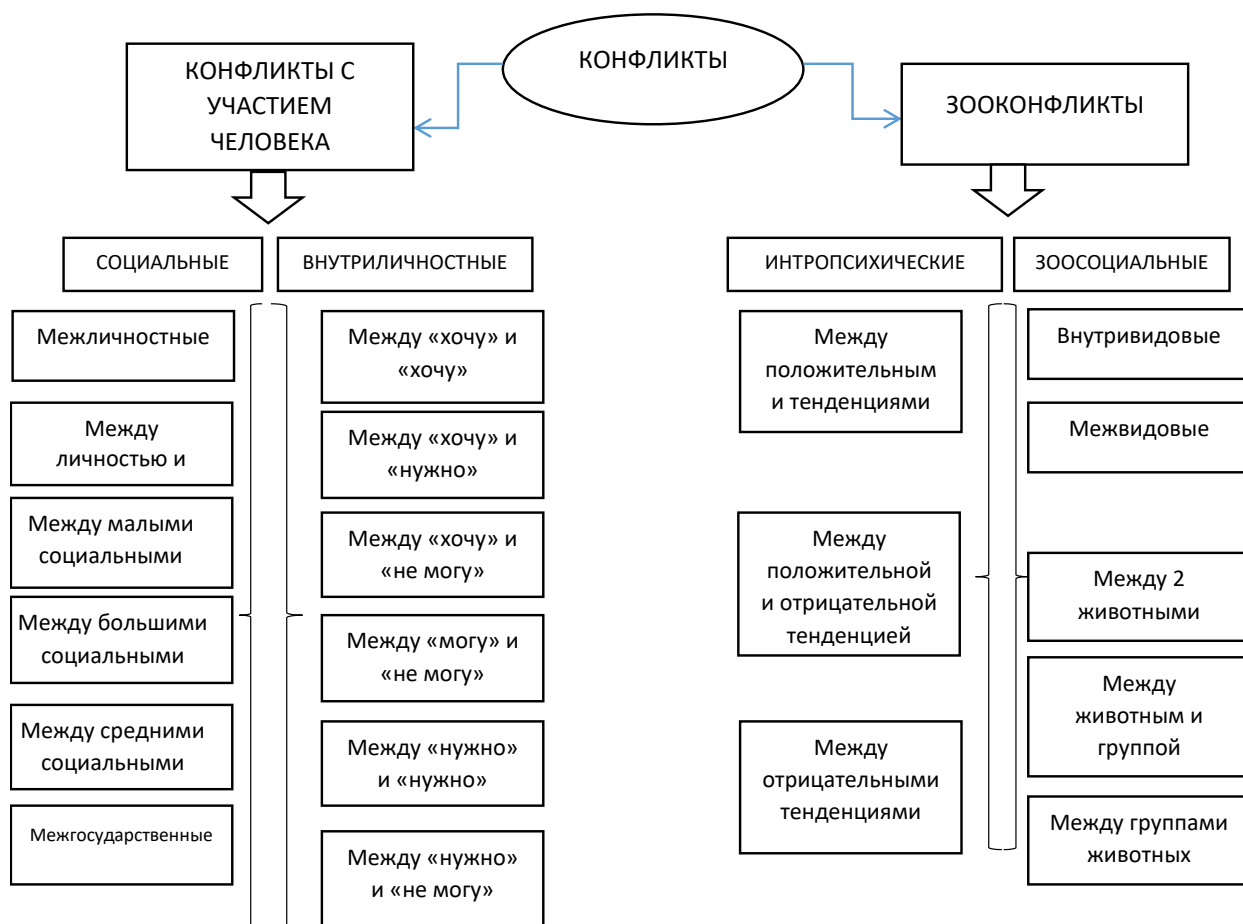


Рисунок 1 – Классификация конфликтов по А.Я. Анцупову

В данной работе опустим зооконфликты и сосредоточимся на конфликтах с участием человека, а именно социальных. Социальные конфликты в классификации Анцупова представлены классическими блоками, а именно межличностные, между личностью и группой, между малыми (средними, большими) социальными группами, межгосударственные (между отдельными государствами и между коалициями государств).

Представленная на рисунке 1 классификация не является универсальной. Здесь мы не видим разделение социального конфликта на межгрупповой и внутригрупповой. Также социальный межгрупповой конфликт может подразумевать под собой несколько видов конфликтов, а именно профессионально-производственный или эмоциональный.

Более широкую классификацию нам представляет кандидат философских наук, профессор СПбГЭТУ «ЛЭТИ» С.М. Емельянов.

В таблице 1 представим классификацию конфликтов (по С. М. Емельянову).

Таблица 1 – Классификация конфликтов по С.М. Емельянову

Основание классификации	Виды конфликтов	Общая характеристика
Сферы проявления конфликта	Экономические	Экономические противоречия
	Идеологические	Противоречия во взглядах
	Социально-бытовые	Противоречия социальной сферы
	Семейно-бытовые	Противоречия семейных отношений
Степень длительности и напряженности конфликта	Бурные быстротекущие	Возникают на основе индивидуальных особенностей личности; отличаются агрессивностью и крайней враждебностью
	Острые длительные	Возникают при наличии глубоких противоречий
	Слабовыраженные вялотекущие	Связаны с не очень острыми противоречиями
	Слабовыраженные быстротекущие	Связаны с поверхностными причинами
Субъекты конфликтного взаимодействия	Внутриличностные	Связаны со столкновением противоположно направленных мотивов личности
	Межличностные	Субъектами выступают две личности
	Конфликты «личность-группа»	С одной стороны субъект – личность, с другой – группа
	Межгрупповые	Субъектами выступают социальные группы
Социальные последствия	Конструктивные	В основе лежат конструктивные противоречия
	Деструктивные	В основе лежат субъективные причины
Предмет конфликта	Реалистичные	Имеют четкий предмет
	Нереалистичные	Не имеют предмета

В данной классификации представлены сферы проявления, степень длительности и напряженности конфликта, субъекты взаимодействия, социальные последствия и предмет конфликта.

Существует классификация конфликтов, основанная на потребностях человека. В том случае, если одна из классических потребностей человека не удовлетворена, человек идет на конфликт. Классификацию конфликтов, основанную на этом, приведем в таблице 2.

Таблица 2 – Классификация конфликтов на основе потребностей

<u>Потребности</u>	<u>Объект удовлетворения потребности</u>	<u>Тип конфликта</u>
Материальные	Ресурсы	Ресурсный конфликт
Социальные	Статус в группе, роль в отношениях	Статусно-ролевой конфликт
Духовные	Идея, норма, принцип	Конфликт идей, норм, принципов

В данной классификации видим, что потребности в некотором роде тоже могут стать причиной конфликтов.

Возможно, авторы пришли к выводу, что бессмысленно создавать полную классификацию конфликтов, так как это не рационально.

Целесообразно будет уйти от общих классификаций и представить интересующую нас классификацию организационных конфликтов отечественного автора – доктора педагогических наук А.Ф. Амирова.

Организационный конфликт – это разновидность конфликта, возникающего в коллективах вследствие рассогласования формальных организационных начал и реального поведения членов коллектива. К каждому работнику организация предъявляет целый ряд требований, зафиксированных в определенных документах (правилах внутреннего распорядка, должностных инструкциях и др.), а также закрепленных, в сложившихся традициях и нормах поведения [9].

Классификация конфликтов в организации представлена на рисунке 2.



Рисунок 2 – Классификация конфликтов в организации

Данная классификация наиболее четко и подробно показывает нам, каким образом можно идентифицировать конфликт в организации.

Следующим пунктом теоритического обзора является такая единица как функция конфликта.

Функция конфликта – то, как влияет конфликт на разные части системы и на систему в целом, а также возможные последствия данного влияния. Опираясь на работы классиков, в современной конфликтологии выделяют две функции основные функции конфликтов: функциональная (конструктивная) и дисфункциональная (деструктивная).

Функциональные (конструктивные) функции – приводят к росту эффективности работы компании. В том случае, когда конфликт порождает позитивные изменения, дает толчок для инновационной деятельности, можно сказать, что конфликт является конструктивным. В таких конфликтах стороны соблюдают этические нормы, ищут решения проблем и принимают аргументы друг друга.

Дисфункциональные (диструктивные) функции - приводят к уменьшению удовлетворенности сотрудника от работы, рушат групповую работу. В тех ситуациях, когда случается ухудшение климата, приумножение конфронтации, можно сказать, что конфликты являются диструктивными. Данные конфликты появляются из-за несовместимости людей и ухудшают почву для принятия необходимых управленческих решений.

В научных источниках можно встретить и другие классификации функций. Например, информационно-познавательная функция. Она подразумевает под собой сигнализирующую и коммуникативную.



Сигнализирующая функция рассказывает о моментах социальной напряжённости. Данная функция может выражаться в том, что руководство обращает свое внимание на проблемы нерешенные в организации, видит различного рода недостатки и начинает действия по мотивированию сотрудников и роста корпоративной культуры. Руководство стремится не позволить повторения инцидента, оно начинает предпринимать меры для смягчения сложившейся ситуации.

Коммуникативная функция заключается в том, что обе конфликтующие стороны хотят располагать информацией, которая позволит им выработать стратегию и узнать тактику своего противника.

Еще одна функция присущая всем конфликтам – интегративная. Инцидент приводит к интеграции, сплочению людей. Решение конфликта объединяет группы, сообщества, способствует гармонизации отношений. Она заключается в сплочении коллектива.

В целом в литературе выделяют такие функции конфликта как:

- активизирующая;
- инновационная;
- профилактическая.

Активизирующая функция конфликта помогает активизировать соцсвязи, взаимодействие сотрудников становится более динамичным и мобильным; помогает усилить согласованность в достижении целей.

Инновационная функция конфликта помогает творческой инициативе, повышает активность и мотивацию к работе, стимулирует рост квалификации.

Профилактическая функция содействует профилактике противоборств, урегулированию разногласий на взаимной основе, ослаблению конфронтации в социально-трудовых отношениях.

Существует множество видов завершения организационного конфликта. Представим их на рисунке 3.

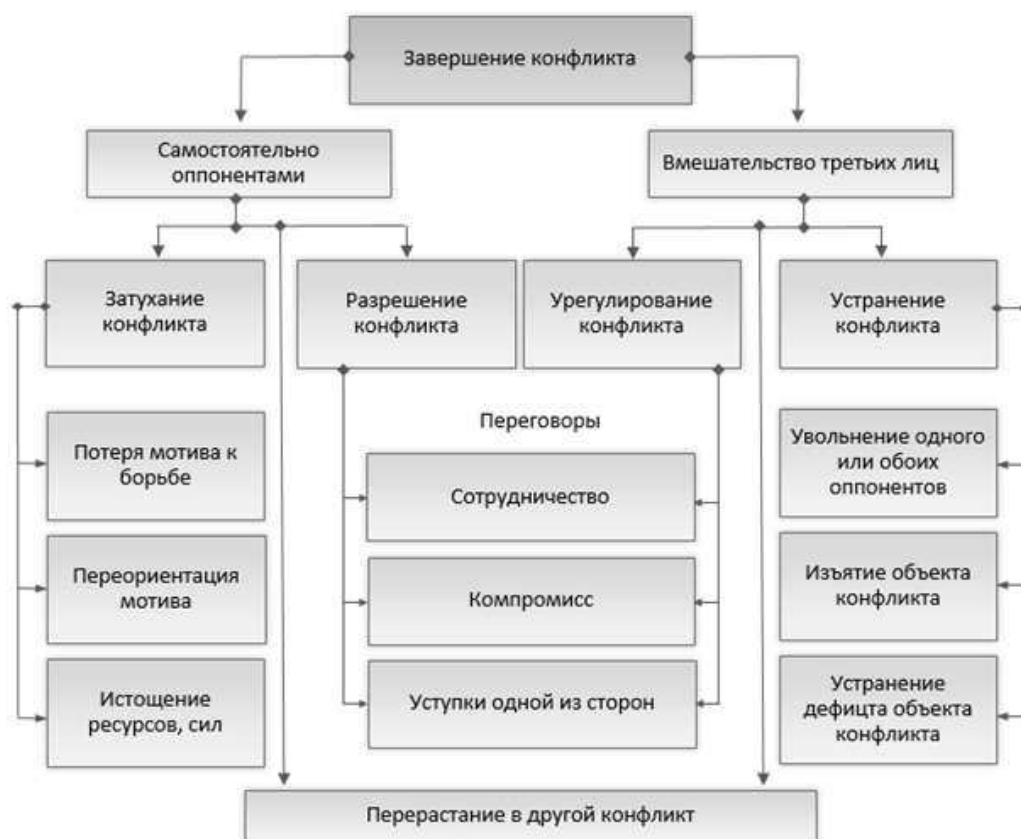


Рисунок 3 – Варианты завершения конфликта

Завершение конфликта может быть инициировано оппонентами, которые этот самый конфликт спровоцировали, а также с помощью вмешательства третьих лиц.

Характеристикой окончания конфликта при самостоятельном его завершении оппонентами, является затухание конфликта. Оно может быть спровоцировано тем, что противники больше не имеют мотивов к спору, мотив спора переориентирован, либо же у них просто кончились силы, чтобы вести борьбу дальше.

Характеристикой окончания конфликта с помощью других лиц, является устранение конфликта. Оно может характеризоваться тем, что одного или обоих противников уволили, объект конфликта оказался изъят, или произошло устранение дефицита объекта конфликта.

Так же, конфликт может быть завершён самими противниками или с помощью других, урегулированием посредством таких способов разрешения конфликта как сотрудничество, компромисс или уступки от одной из сторон инцидента.

Самым худшим вариантом завершения конфликта является перерастание в другой конфликт. Но такое завершение тоже имеет место быть.

Структура конфликта понимается как совокупность устойчивых связей конфликта, обеспечивающих его целостность, тождественность самому себе, отличие от других явлений социальной жизни, без которых он не может

существовать как динамически взаимосвязанная целостная система и процесс [9].

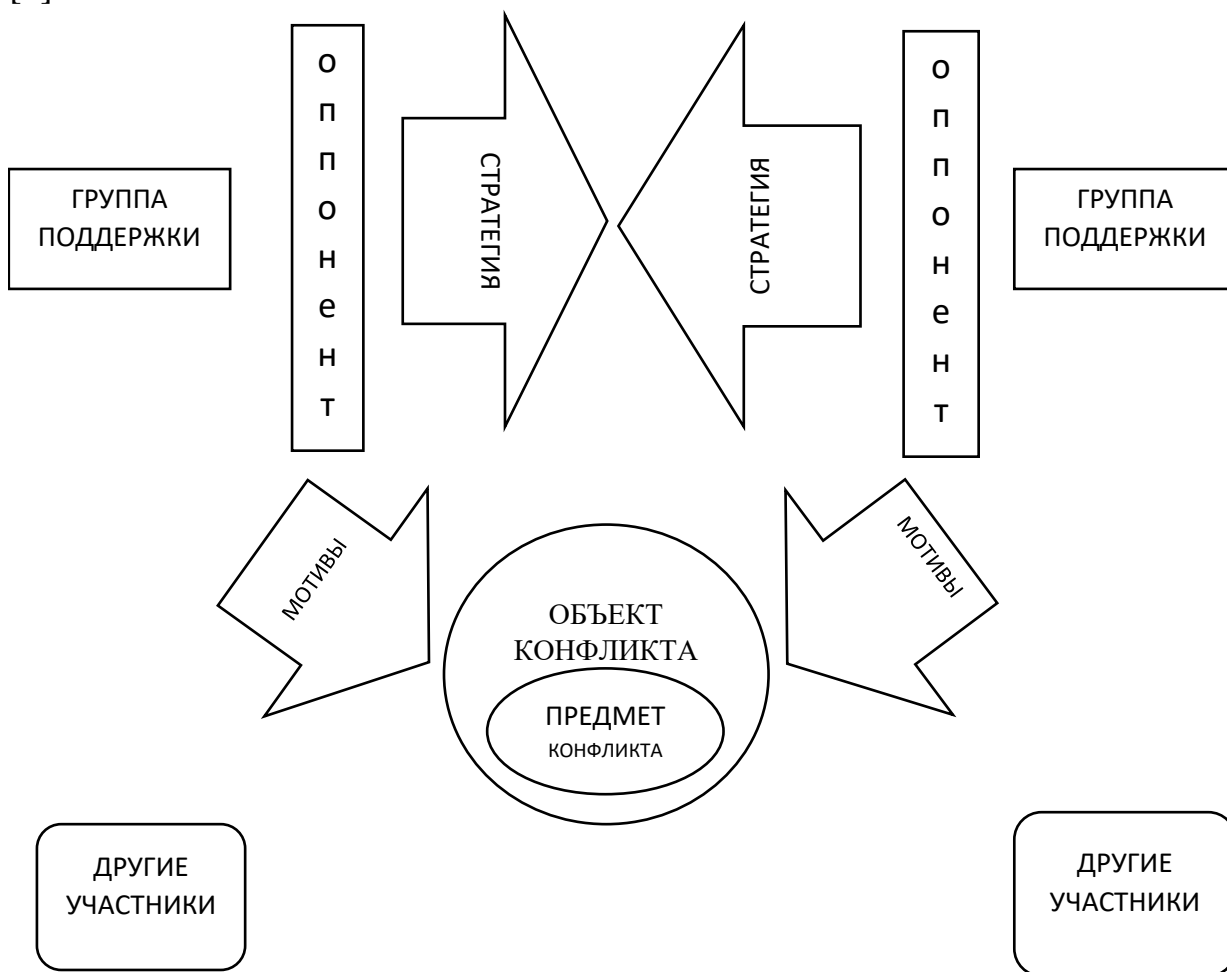


Рисунок 4 – Структура конфликтной ситуации

Структура конфликта включает в себя несколько частей.

Участники конфликта — элементы, которые участвуют в конфликте в разной степени: от прямой конфронтации до непрямого воздействия на ход инцидента.

В организации участниками конфликта могут выступать:

- руководство организации;
- сотрудники среднего уровня управления;
- сотрудники низшего уровня управления;
- основные работники;
- технический персонал;
- подразделения организации;
- сложившиеся группы сотрудников.

Можно выделить несколько групп участников конфликта.

1. Главные участники, или борющиеся стороны. Данные субъекты совершают действия друг против друга.

2. Группы поддержки. За конфликтующими сторонами обычно присутствуют мощи, которые могут быть как группой, так и отдельным человеком.

3. Другие участники. Это такая часть индивидуумов, которая вполне возможно может повлиять на процесс и завершение конфликта.

Предмет конфликта — это объективно существующая или воображаемая проблема, лежащая в основе конфликта. Это то противоречие, из-за которого и ради разрешения которого стороны вступают в противоборство[9].

Объект конфликта — то, из-за чего произошел конфликт (причина).

Причинами конфликтов в организации могут быть:

- цель;
- расхождение во взглядах решаемой проблемы;
- эмоции.

Целью причина конфликтов является тогда, когда участники рабочей группы по-разному видят результат их работы.

Расхождение во взглядах вызвано тем, что участники рабочей группы не согласны друг с другом в идее решения какой-либо задачи.

Третья причина, которая звучит как «эмоции» или по-другому данную причину можно назвать чувственной причиной. Это самый сложный для решения вид конфликта в организации. Данная причина связана с поведением людей и теми эмоциями, которые они друг у друга вызывают. Причины этого лежат в восприятии личности других индивидуумов. Такая причина поддается разрешению труднее всего.

Микро- и макросреда — условия в которых действуют участники конфликта. С помощью такого подхода, можно рассматривать инцидент не как опосредованную систему, а как конкретную ситуацию.

### **1.2 Конфликт-менеджмент в организации**

Конфликт-менеджмент — «действия по сознательному вмешательству в конфликтную ситуацию с целью воздействия на процесс и результаты конфликтной ситуации»[1].

Говоря о конфликт-менеджменте, целесообразно обозначить такое понятие как прогнозирование конфликтов.

Прогнозирование конфликтов — обоснованное предположение о предмете, месте, времени, участниках, вероятных последствиях возможного конфликта.

«Правильное прогнозирование конфликтов должно приводить к предупреждению конфликтов. В свою очередь предупреждение конфликтов — это создание организационных и социально-психологических условий, препятствующих возникновению конфликтных ситуаций»[1].

У руководителя любой организации находятся в руках такие классические методы по разрешению конфликтов как: структурные методы (четкое определение функциональных обязанностей), координационные механизмы (устанавливается иерархия полномочий, при которой конфликты решают вышестоящие над конфликтующими сторонами руководители), система вознаграждения (руководитель имеет материальную ответственность за возникающие конфликты), комплексные цели организации (участники

организации идут к общей над системной цели, достижение которой предполагает урегулирование всех инцидентов).

Существует 5 стилей разрешения конфликтов:

1. Избегание – субъекты стараются избегать конфликта;
2. Сотрудничество – субъекты стараются не замечать конфликт, стараются быть солидарными и ослабить симптомы, приводящие к инциденту;
3. Соперничество – одна из сторон принуждает другого участника к совершению тех действий, которые ему выгодны;
4. Компромисс – связан с поведением человека, который пытается принять точку зрения своего оппонента;
5. Приспособление – способ поведения участника конфликта, при котором он готов поступиться своими интересами и уступить другому человеку ради того, чтобы избежать противостояния.

В основу системы стратегии поведения в конфликте, положена методика, которую разработали К.У. Томас и Р.Х. Килманн. Данная структура может показать каждому человеку его стиль поведения в конфликте. Данная характеристика определяется тем, каким образом индивидум пытается удовлетворить свои интересы. Воспользуемся системой координат чтобы построить в ней сетку Томаса-Килманна. С помощью нее можно определить место и название для стратегий разрешения конфликта. Изобразим данную структура на рисунке 5.



Рисунок 5 – Сетка Томаса-Килманна

Алгоритм решения конфликта:

1. Анализ сути конфликта – выяснить, кто являются участниками, мотивы участников, предмет конфликта;
2. Определить противоречие, проблему, лежащую в основе конфликта – понять объективное противоречие, которое вызвало конфликт;
3. Определить, в чем каждый участник прав, а в чем не прав;
4. Определить наилучший, наихудший и наиболее вероятный результат конфликта;

5. Определить несколько способов разрешения конфликта;
6. Привлечение посредников;
7. Принятие решения о выходе из конфликта;
8. Реализация принятого решения.

Разумеется, нужно управлять конфликтами в организации, и тогда очень важно определить не только каким образом это делать, а их функциональные или дисфункциональные последствия.

Но для того, чтобы реализовать эту важную функцию необходимы два главных условия: изменить отношение к конфликтам, сформировать позитивное отношение к конфликтам и уметь находить в конфликтах конструктивное начало, сформировать умение анализировать опасные ситуации, управлять ими, увеличивать «рацион» методик решения конфликтов, и соблюдать принципы, которые способствуют разрешению конфликта.

Принципы разрешения конфликта представим в таблице 3.

Таблица 3 – Принципы разрешения конфликта

Принципы разрешения конфликта	
Институционализация конфликта (установление норм и процедур урегулирования или разрешения конфликта)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-ограничение количества участников и сфер проявления конфликта;</li> <li>-принятие всеми сторонами определенных правил разрешения конфликта — организационных и (или) этических норм, четких договоренностей и т.д.;</li> <li>-контроль со стороны третьих лиц (государственных органов, арбитров и т.п.);</li> </ul>
Легитимация процедуры разрешения конфликта	<ul style="list-style-type: none"> <li>-признание всеми его сторонами правомерности и справедливости определенного порядка действий по разрешению спора даже в том случае, если установленные процедуры расходятся с некоторыми (устаревшими) правовыми нормами;</li> <li>-фиксация процедур в специальных документах и широкого ознакомления с ними всех участников конфликта;</li> </ul>
Структурирование конфликтующих групп	<ul style="list-style-type: none"> <li>-определение состава участников конфликта, представителей (лидеров) соперничающих групп, различных центров группового влияния и их силы;</li> </ul>
Отделение людей от проблемы	<ul style="list-style-type: none"> <li>демонстрация готовности разобраться с проблемой;</li> <li>твердость по отношению к проблемам и мягкость по отношению к людям;</li> </ul>
Предложение взаимовыгодных вариантов	<ul style="list-style-type: none"> <li>-поиск взаимной выгоды;</li> <li>-выяснение предпочтений другой стороны;</li> </ul>
Внимание интересам, а не позициям	<ul style="list-style-type: none"> <li>-фиксация базовых интересов;</li> <li>-поиск общих интересов;</li> <li>-признание интересов оппонента частью проблемы;</li> </ul>
Использование объективных критериев	<ul style="list-style-type: none"> <li>-разработка по каждой части проблемы объективных критериев;</li> <li>-использование справедливых критериев;</li> <li>-использование нескольких критериев;</li> </ul>
Редукция конфликта	<ul style="list-style-type: none"> <li>-последовательное ослабление конфликта путем перевода на более мягкий уровень противоборства или противостояния;</li> </ul>

Для руководителя крайне важно, чтобы социально-психологический климат в коллективе оказывал благоприятное воздействие на качество совместной деятельности людей. Условием эффективной деятельности руководителя является его социально-психологическая компетентность.

Одной из ее составляющих выступает конфликтологическая компетентность, которая характеризуется такими показателями:

- понимание природы противоречий и конфликтов между людьми;
- формирование у себя и подчиненных конструктивного отношения к конфликтам в организации;
- обладание навыками неконфликтного общения в трудных ситуациях;
- умение оценивать и объяснять возникающие проблемные ситуации;
- наличие навыков управления конфликтными явлениями;
- умение предвидеть возможные последствия конфликта;
- умение конструктивно регулировать противоречия и конфликты в организации;
- наличие навыков устранения негативных последствий конфликтов.

Разрешение конфликтов достигается с помощью следующих основных средств, в совокупности позволяющих управлять конфликтами.

Административные средства:

1. четкое регламентирование обязанностей персонала и должностных лиц, основных правил их деятельности, системы стимулирования; неукоснительное исполнение действующих законов, распоряжений и указаний; соблюдение правила: "Закон для всех одинаков";

2. обоснованное нормирование труда, разумное диспетчирование, наличие необходимых расписаний и их строгое выполнение;

3. наличие должностных инструкций, а также инструкций по действиям в чрезвычайных ситуациях;

4. гласное и понятное персоналу применение мер административного взыскания и поощрения;

5. доступность руководителей персоналу;

6. своевременная и по существу реакция руководителей на жалобы и критик подчиненных.

Организационные средства:

1. открытость и гласность основных организационно-управленческих мероприятий;

2. четкая координация деятельности персонала, подразделений и руководителей;

3. организационная культура - единая система ценностных ориентиров для всех членов организации.

Социально-психологические средства:

1. принятие мер по сплочению ("сколачиванию") коллектива организации;

2. работа с неформальными группами; ровное отношение к ним руководства организации;



3.материальные и моральные поощрения за действия руководителей и персонала, направленные на предотвращение и преодоление конфликтных ситуаций;

4.наказание руководителей за нездоровую, конфликтную обстановку в их подразделениях;

5.обоснованное и гласное распределение ресурсов.

Воспитательные средства:

1.проведение работы по разъяснению негативных последствий конфликтов в коллективе организации;

2.меры по поднятию авторитета руководителей;

3.борьба с формализмом в руководстве организацией;

4.культивирование правдивости и честности как принципов управления;

5.заинтересованная реакция руководителей на любые инициативы и деловые предложения персонала;

6.консолидация интересов всех работников организации вокруг ее миссии и целей;

7.привлечение специалистов при подборе руководящих кадров и формировании трудового коллектива;

8.налаживание более тесных, в том числе внеслужебных контактов руководителей с подчиненными.

Деятельность руководителя по урегулированию конфликтов представим на рисунке 6.

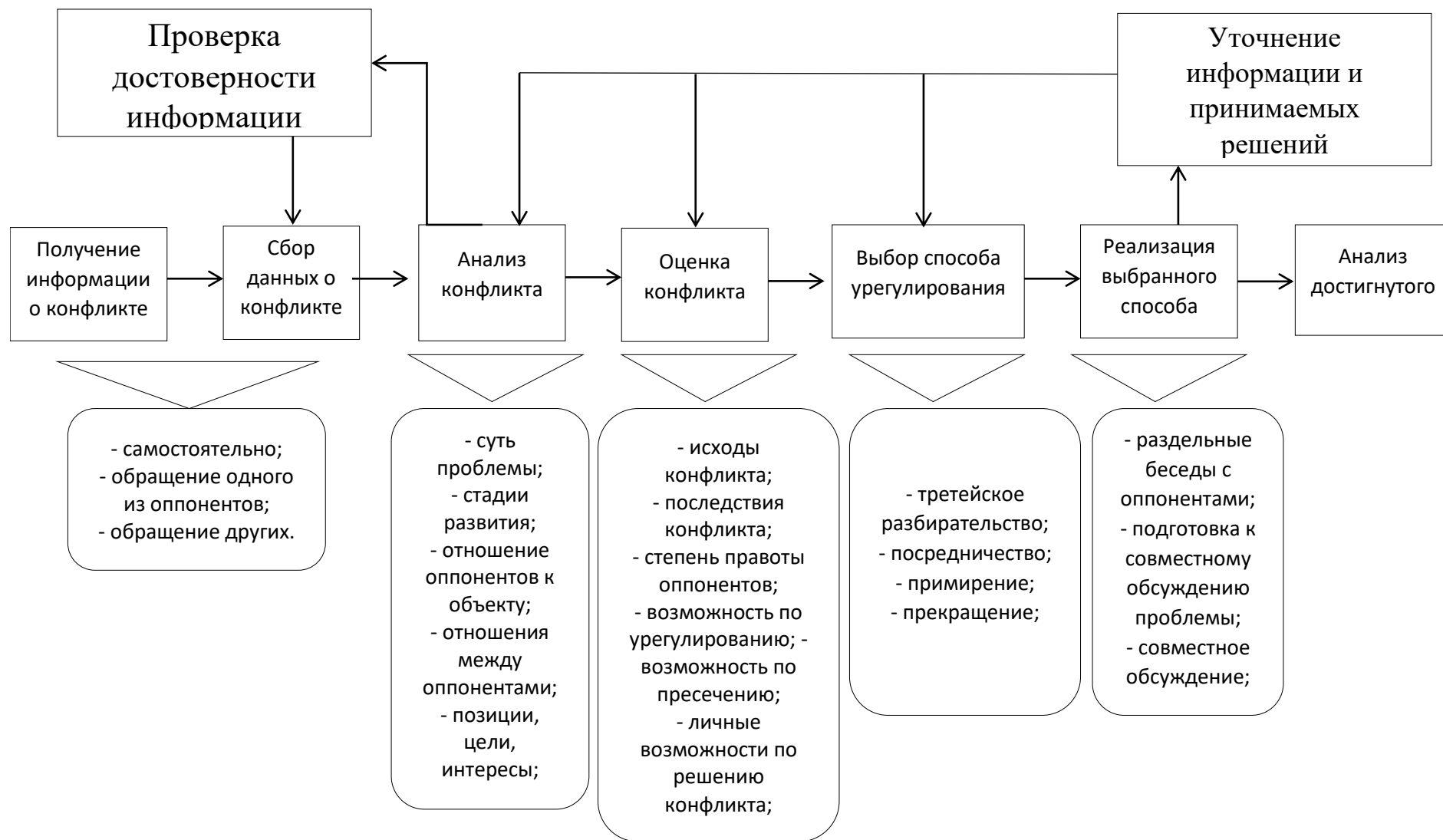


Рисунок 6 - Деятельность руководителя по урегулированию конфликтов

По мнению В. Г. Зазыкина, доктора психологических наук, профессора Российской академии государственной службы при Президенте РФ: «Действия многих оппонентов конфликта, независимо от его вида (за исключением внутриличностного), отличаются стереотипностью: применяемые тактики и приемы сменяют друг друга в определенной последовательности, сами они не отличаются разнообразием. Такая стереотипность поведения обуславливается «фокусировкой» личности на конфликт, сильным влиянием негативных эмоциональных состояний, которые специфическим образом изменяют восприятие реальности. Поэтому многие конфликты протекают по одной и той же схеме, с применением одних и тех же приемов и тактик».

Также можно выделить жесткие, нейтральные и мягкие тактики.

Тактика захвата и удержания объекта конфликта. Используется в инцидентах, где объект является материальным.

Тактика физического насилия (ущерба). Используются такие приемы, как истребление материальных ценностей, силовое (физическое) воздействие, блок действий противника и т. п.

Тактика психологического ущерба (насилия). Данная тактика практически всегда применяется более могущественной стороной, которая также имеет большие возможности для увеличения своих ресурсов. Эта тактика может вызвать у противника обиду, задеть его самолюбие, честь и достоинство. Проявление данной тактики заключается в проявлении оскорблений, грубости, плохая оценка личности, меры дискриминации, ложная информация, клевета, унижение, диктатура в личных отношениях. Можно отметить, что данная тактика может являться справедливой, но она подается в таком виде, что провоцирует противника на спонтанные действия и высказывания. Такой прием в основном применяют в эмоциональном конфликте. В таком случае один противник начинает обвинять другого, который отстаивает интересы коллектива или организации, в том, что у него есть свои личные корыстные интересы, которые он на самом деле и отстаивает под видом интересов организации или группы.

Тактика давления. Здесь используют такие приемы как представление компромата, шантаж.

Риск. Данная тактика больше используется для эффекта неожиданности. Сторона, которая рискует, принимает несколько четких максимально эффективных действий, которые следуют друг за другом. Не ответить на эти действия, вторая сторона не может не ответить. Таким образом, сторона, которая рискует, оставляет своего противника с дефицитом времени, который сочетается с недостаточностью информации и заставляет оппонента совершать ошибки.

Тактика демонстративных действий. Используется для того, чтобы привлечь внимание к своей личности.

Тактика коалиций. Цель данной тактики – приумножение своей позиции в конфликте. Характеризуется тем, что противник начинает увеличивать свою группу за счет родственников, друзей и т.д.

Тактика фиксации своей позиции – тактика, которая применяется чаще всего. Здесь используются факты, логика, убеждения для усиления своей позиции.

Тактика дружелюбия. Содержит в себе корректное обращение, подчеркивание общего, демонстрацию готовности решать проблему, предъявление необходимой информации, предложение помощи, оказание услуги, извинение, поощрение.

Тактика сделок. Предусматривает взаимный обмен благами, обещаниями, уступками, извинениями.

Таким образом, как раз нейтральные и мягкие стратегии, используемые в рамках всевозможных тактик, содействуют конструктивному разрешению организационных инцидентов, нередко основанных на крепкой взаимозависимости оппонентов. Известно, для высококачественной реализации нейтральных и мягких тактик руководителю нужно обладать арсеналом техник, содействующих сглаживанию конфликтных обстановок.

Так, грамотное применение арсенала инструментов, техник и тактических приемов в процессе конфликтного взаимодействия должно отвечать основным принципам управления конфликтами:

- рационализация конфликта, снижение его эмоциональной окраски. Иррациональность, неосмысленность поведения всегда затрудняет решение конфликта;
- концентрация внимания не на заявленных позициях (требованиях), а на реальных интересах оппонента. Очень часто официальные заявления сторон лишь камуфлируют их подлинные интересы;
- расширение коммуникаций между сторонами с целью получения достоверной информации и укрепления доверия;
- сегментация, дробление предмета конфликта на многие составляющие. Это позволяет увидеть в позициях сторон точки соприкосновения и найти вопросы, по которым возможны согласие, компромиссы или сотрудничество;
- проведение различия между участником и предметом конфликта. Соперничество по определенным вопросам не должно перерасти в личную вражду и оскорбления;
- относительность соперничества. Противоположную сторону нельзя рассматривать как врага в последней инстанции. Конфликт практически никогда не охватывает весь спектр интересов сторон. У оппонентов есть и общие черты, а часто и общие интересы. Именно на них следует опираться в достижении взаимопонимания и сотрудничества;

- ограничение сферы соперничества. Нельзя затрагивать основные цели и ценности оппонента, допускать расширение областей спора;

- временное (стадийное) ограничение конфликта. Чем раньше остановить процесс развертывания конфликта, тем легче его разрешить, и наоборот, чем дальше зашел конфликт в своем проявлении, тем труднее и дороже его урегулирование;

- стремление к окончательному решению конфликта менее желательно, чем к мелиоративному (предполагающему постепенное улучшение ситуации) решению его. Это означает, что в большинстве случаев (хотя и не всегда) нельзя действовать по принципу «либо все, либо ничего». При мелиоративном подходе решение конфликта оценивается с точки зрения того, лучше оно или хуже по сравнению с предшествующим состоянием или другими альтернативами;

- нежелательность односторонних уступок, ибо сделавшая уступки сторона, как правило, чувствует себя ущемленной и обиженной, что подрывает прочность соглашения;

- при разрешении конфликта важно уважать достоинство проигрывающей стороны или даже дать ей возможность выиграть в престиже в глазах ее сторонников и окружающих. Нельзя загонять противника в угол. Это может вызвать внезапный всплеск его агрессивности, переход конфликта в новую, более опасную плоскость с использованием более разрушительных методов и средств;

- решение конфликта должно быть легитимировано культурой, то есть опираться на ценности, признаваемые всеми сторонами и окружающими. В таком случае будет меньше взаимных обид, и решение будет гораздо прочнее;

- ориентация на многопричинность конфликта и использование разнообразных средств. Данное правило исходит из того, что в основе конфликта часто лежит несколько причин. Но даже если имеется лишь одна причина, то средства ее устранения могут быть разнообразны. Ориентация на многопричинность конфликта и разнообразие инструментов его разрешения полезна еще и потому, что она, нацеливая на поиск многих причин и средств, уменьшает вероятность ошибки;

- результаты урегулирования должны основываться на ясно и четко сформулированном соглашении, допускающем эффективный контроль;

правильное ведение постконфликтного периода. Формально в это время конфликт считается завершенным, но это не так. На отношения оппонентов большое влияние оказывают справедливость и объективность разрешения конфликта. Но в то же время даже после справедливого разрешения конфликта у оппонентов сохраняются худшие, чем были до конфликта, отношения.

У побежденных преобладают негативные эмоции, чувство обиды, а может быть, и унижения. Это, в свою очередь, является благодатной почвой для развертывания нового конфликта. Поэтому в постконфликтный период нельзя допускать возникновения отношений типа «победитель-побежденный», это также может спровоцировать новый эмоциональный конфликт. Побежденный не должен быть униженным или «уничтоженным», ему необходимо хоть в чем-то, но чувствовать себя победителем. Для создания благоприятных отношений в постконфликтный период по прошествии времени целесообразно организовать сотрудничество между бывшими оппонентами в каком-нибудь очень значимом для них деле;

Постоянная работа по формированию навыков конфликтного взаимодействия и повышение конфликтологической компетентности сотрудников организации посредством корпоративных тренингов. В подобных тренингах моделируются различные конфликтные ситуации, в которых участникам приходится выполнять те или иные конфликтные роли. Таким образом, в процессе тренинга моделированный конфликт объективизируется, обсуждаются его причины, противоречия, содержание, мотивы оппонентов, методы конфликтного противоборства и пр., определяются различные способы разрешения конфликта, которые отрабатываются в игровой ситуации.

Безусловно, все эти и некоторые другие правила и рекомендации по управлению конфликтами в организации не являются универсальными. Их необходимо применять творчески, учитывая все факторы конфликтной ситуации. Однако их хорошее знание расширяет конфликтологический кругозор руководителя, помогает ему находить правильные решения и направлять конфликты в безопасное русло.

### **1.3 Современные технологии конфликт-менеджмента и методы исследования конфликтности**

Существует несколько эффективных технологий управления конфликтной ситуацией, каждая из которых предполагает ряд тактических методов [32].

Исследователи выделяют три главных технологии управления конфликтами: нормативную, реалистическую и идеалистическую.

1. Нормативная, или морально-правовая. Ее цель - разрешение конфликта на административно-правовой или этической основе. Соперничающие стороны обращаются к законам и принятым в данной организации нормам поведения. Шансы разрешения конфликта прямо зависят от принятия и соблюдения всеми участниками конфликта соответствующих норм [37].

2. Реалистическая предполагает линию поведения по известной формуле «стремясь к миру, готовься к войне». Рассматривая отношения между людьми сквозь призму господства и подчинения, силы и слабости,

борьбы за власть и ресурсы, она не рассчитывает на доминирование общечеловеческих или коллективных ценностей и ориентирует лишь на собственную выгоду. В целом эта технология допускает максимально широкий диапазон методов и средств обращения с конфликтами, способных предотвратить невыгодный конфликт, ослабить противоборствующую сторону и обеспечить собственную победу. Среди таких средств на первом месте стоят использование силы, обман, дезинформация, торг и т.п.[37].

3. Идеалистическая (интегративная) технология ориентируется на нахождение новых общих целей и ценностей, которые обесценивают прежние, послужившие источником конфликта, а также на сотрудничество сторон для достижения этих новых целей. Данная технология предусматривает выигрыш всех сторон конфликта в результате его разрешения. Она трактует конфликт как игру, взаимодействие с положительной суммой выигрыша. Считается, что в данный момент все участники конфликта проигрывают. При решении же лежащей в его основе проблемы все стороны окажутся в выигрыше. Интегративная технология (ее реализация) переводит взаимоотношения сторон в новую, бесконфликтную плоскость. Она либо устраняет источник конфликта, либо обесценивает его значимость, создавая новую шкалу целей и ценностей, в которой источник конфликта утрачивает свое былое значение для его участников. Присущее человеку многообразие целей и средств их разрешения обычно допускает бесконфликтный выбор. Однако все зависит в первую очередь от иерархии потребностей участника конфликта. Например, словесные перебранки в рабочей или крестьянской среде редко приводили к кровавым конфликтам, в то время как среди представителей дворянского сословия, которые честь ценили выше жизни, они зачастую оканчивались острейшими трагическими конфликтами и дуэлью.

Успех идеалистической технологии непосредственно связан с культурой субъекта, особенно с уровнем развития его конфликтологической культуры, и субъективной значимостью для него гуманных, альтруистических ценностей. Если бы все люди исходили из гуманного библейского идеала «люби ближнего своего, как самого себя», то это вообще устранило бы всякую почву для конфликтов. Однако реальное состояние человечества, в том числе поведение людей в организациях, очень далеко от того уровня, когда приемлемой может считаться лишь идеалистическая стратегия разрешения конфликтов. В целом же практическая реализация идеалистической технологии в организации является предпочтительной. В процессе такого разрешения конфликта все его стороны оказываются в выигрыше, а, кроме того, у его участников вырабатывается устойчивый поведенческий образец, позволяющий им самостоятельно разрешать подобные проблемы в будущем.

Каждая из трех названных технологий управления конфликтами определяет общую линию поведения ее субъекта, а также ориентирует на использование соответствующих методов и средств. Так, нормативная, или

морально-правовая технология ориентирует на рационализацию и институционализацию конфликта, применение правовых и этических норм и кодексов, использование суда, арбитража и согласительных комиссий, апелляцию к разуму и нравственному сознанию людей и т.п. [45]

Рассуждая о современных технологиях конфликт-менеджмента, обратимся к опыту мировых компаний-гигантов. Обратим внимание на IT сферу, так как именно в этой области чаще всего работают творческие личности, которые больше других подвержены конфликтам.

Так, в компании «Google» существуют менеджеры, которые решают проблемную ситуацию, не доводя ее до конфликта. Человек, должность которого звучит как «people manager», призван решать проблемы, возникающие между людьми. К нему можно обратиться напрямую или даже анонимно. То есть человек, который приходит на работу в компанию, изначально знает о том, что с любой проблемой можно обратиться к специально обученному сотруднику, который постарается тебе помочь.

В компании «Яндекс» также существует своя культура решения конфликтов. Результатом данной культуры является проецирование полезных конфликтов на пользу компании и быстрое и безболезненное развязывание неконструктивных конфликтов.

В «Яндекс» в основном выделяют три типа конфликтов. Конфликт идеи, персональный конфликт, проблема коммуникаций.

Рассмотрим конфликт идеи.

Конфликт идеи возникает, когда команда выдвигает гипотезы по улучшению уже существующего процесса. Чтобы проверить данную гипотезу необходимо провести эксперимент – внести изменения и провести тест.

Согласно регламенту все должно быть автоматизировано. Когда же идет речь о проверке гипотезы, подключается человек. И когда человек видит результат, возникает конфликт. Он не понимает, зачем улучшать то, что и так хорошо работает, ведь можно просто все испортить.

В такой ситуации необходимо подробно объяснить суть изменения и почему его нужно внедрить. Показать данное изменение в контексте общей идеи. Это можно сделать как удаленно, так и на ретроспективе. Данный подход позволяет снять непонимание и страх.

При возникновении конфликтов в команде, менеджеры дают возможность решить его самостоятельно, чтобы сотрудники с помощью имеющихся у них в руках инструментов, пришли к консенсусу. Вмешаться имеет смысл, когда конфликт имеет систематический характер и повторяется из раза в раз.

Задача менеджера состоит в том, чтобы встретиться тет-а-тет с главными участниками команды, с руководителями и участниками смежных групп. И если выяснится, что проблема действительно существует, необходимо ее анализировать, дойти до самой сути, обнаружить причину и решить инцидент.



В случае возникновения эмоционального конфликта, необходимо сместить внимание с частного на общее. Личная встреча помогает перейти от личных претензий к рациональному обсуждению проблем и процессов. Появляется возможность всем вместе обдумать, что можно изменить, чтобы разрешить проблему.

Далее рассмотрим методы исследования конфликтности в организации.

Методика исследования межличностных отношений А.Я. Анцупова позволяет определить, насколько точно руководитель представляет положение дел в возглавляемом им коллективе. Анкета для прохождения модульного социотеста Анцупова представлена в Приложении А.

Еще одним методом исследования является выявление стратегии поведения человека в конфликте. Опросник Томаса-Килманна был создан профессорами менеджмента Питтсбургского университета, докторами наук Кеном Томасом и Ральфом Килманном. Основываясь на модели стилей руководства Блейка-Моутона (Managerial Grid Model of Blake and Mouton), они создали механизм, который могут использовать работники любого уровня в организации для быстрого и эффективного разрешения конфликтных ситуаций. Опросник Томаса-Килманна представлен в Приложении Б.

Так же, имеет смысл использовать методику Е.А. Александровой по исследованию социальной напряженности в организации. Для измерения социальной напряженности в социально-трудовой сфере можно использовать интегральный коэффициент социальной напряженности. Так, Е. А. Александрова считает, что все виды неудовлетворенности, возникающие в различных системах трудовой организации, тесно взаимосвязаны между собой. Например, используя факторный анализ, можно определить интегральный коэффициент социальной напряженности[10].

Также, в бакалаврской работе используем метод SWOT-анализа. Данный метод заключается в анализе сильных и слабых сторон предприятия, что позволяет выбрать стратегию для дальнейшей работы предприятия:

Матрицу SWOT-анализа представим на рисунке 7.

	Возможности(О)	Угрозы(Т)
Сильные стороны(S)	SO Как использовать сильные стороны для максимизации возможностей	ST Как использовать сильные стороны для минимизации угроз
Слабые стороны(W)	WO Как минимизировать слабые стороны, используя возможности	WT Как минимизировать слабости и избежать угроз

Рисунок 7 – Матрица SWOT-анализа

SWOT-анализ обладает следующими достоинствами и недостатками, представим их в таблице 4.

Таблица 4 – Достоинства и недостатки SWOT-анализа

Достоинства SWOT-анализа	Недостатки SWOT-анализа
Определение силы и слабости бизнеса, выявление факторов роста и внешних угроз	SWOT-анализ представляет собой аналитический инструмент, который не дает четких числовых показателей или руководств к действию. В первую очередь – это наглядная, структурированная информация.
Простота проведения и эффективность для любых форм коммерческой деятельности. Экспресс-анализ может провести любой предприниматель или группа сотрудников без помощи профессионалов	Отсутствует временная динамика. Если ситуация на рынке изменяется или происходят перемены внутри компании, то расчеты следует делать заново
Выявление возможностей компании, которые влияют на работу с реальными проблемами бизнеса	SWOT оперирует субъективными показателями, что усложняет работу.
Определение связей между недостатками и сильными сторонам в разрезе возможностей роста с учетом внешних рисков. Это одна из главных задач – найти рычаги воздействия на недостатки и стать лучше	
Не нужно собирать массивы информации для проведения расчетов. Довольно часто все данные уже под рукой, нужно их только систематизировать	
Проектирование перспектив компании, предприятия	
Количественный расчет факторов, вариантов эффективного развития с учетом всех реалий рынка. Сводный или смешанный алгоритм расчета позволяет глубоко проработать характеристики роста	
Оценка рентабельности проекта в существующих реалиях	
Укрепление конкурентных преимуществ, разведка ситуации на рынке	
Оценка внутреннего потенциала компании, ресурсов предприятия, определение возможных проблем и разработка мероприятий по их нивелированию	
Выявить угрозы, которые являются наиболее критичными в существующем положении, принять меры для эффективной защиты	

Видим, что достоинств несоизмеримо выше, чем недостатков. Именно поэтому данный метод считает классическим в исследовании организации.

## **Вывод**

Первая глава бакалаврской работы посвящена теоритическим основам конфликт-менеджмента. Данная область включает в себя сущность конфликтов, их классификацию и функции. Так же была рассмотрена структура организационного конфликта. Современные технологии конфликт-менеджмента в организации тоже являются неотъемлемой частью исследования.

Такое сложное понятие как конфликт, нельзя рассматривать только с одной позиции. Необходимо это делать не только с отрицательной стороны, но и с положительной. В отношениях между людьми конфликт является абсолютной нормой. Невозможно представить себе жизнь без конфликтов, так как всегда нужно учитывать человеческий фактор.

Конфликт рассматривается, как способ решения разногласий в процессе социального взаимодействия.

В основе инцидентов всегда лежит битва интересов. И эта битва состоит из таких шагов, как доконфликтная стадия, непосредственно сам конфликт, а также послеконфликтная стадия.

При выборе стратегии поведения в конфликте всегда необходимо учитывать личностные особенности человека. Выбор стиля поведения был рассмотрен в пункте 1.3. Кроме этого, рассмотрели методы исследования конфликтности в организации и организационной среды.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Конфликт – одно из самых эмоциональных проявлений инстинктов человека. С научной точки зрения, конфликт представляет собой один из способов разрешения ситуации, который характеризуется противостоянием интересов личностей, групп, государств и т.д.

Изучением феномена конфликта занимались еще античные мыслители, такие как Гераклит, Платон, Аристотель. А само существование конфликтов насчитывает более лет, чем существует человечество.

В данной бакалаврской работе был проведен анализ теоритических основ конфликт-менеджмента. Сущность, классификация и технологии конфликт-менеджмента рассмотрели в теоритической части работы.

В процессе исследования пришли к выводу, что актуальность темы достаточно высока. Исследуемое предприятие позволило с разных сторон подойти к изучению вопроса.

С помощью социотеста межличностных отношений выявили проблемы в отношениях сотрудников с шеф-поваром заведения. Дальнейший анализ, показал, что индекс напряженности в организации достиг критической отметки, на что необходимо отреагировать. Полную картину помог составить тот факт, что сотрудники придерживаются стратегии соперничества в возникающих конфликтах, что также ведет к ухудшению обстановки на предприятии.

В третьей части бакалаврской работы предложили комплексную программу для совершенствования конфликт-менеджмента на предприятии.

В рамках рекомендованных мероприятий было предложено:

- введение должности менеджера по конфликтам (people manager);
- проведение мероприятий по снижению социальной напряженности в организации.

Реализация предложенных мер позволит купировать конфликты в стадии зарождения, а в случае спонтанных конфликтов решать их гораздо быстрее.

Улучшение социального климата приведет к увеличению удовлетворенности сотрудников работой, а так же повысит имидж предприятия на рынке труда.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Анцупов, А.Я. Конфликтология: учебник для вузов / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. – СПб: «Питер», 2019, -560с.
2. Кибанов, А.Я. Конфликтология: учебник / А.Я. Кибанов, И.Е. Ворожейкин, Д.К. Захаров, В.Г. Коновалова. – Москва: «ИНФРА-М», 2009, - 301с.
3. Дарендорф, Р. Современный социальный конфликт – Москва: «РОССПЭН», 2002, -288с.
4. Коузнер, Л.А. Основы конфликтологии: учебное пособие – СПб: «Светлячок», 1999, -189с.
5. Блюм, М.А. Управление конфликтами в коммерческой деятельности: учебное пособие / М.А. Блюм, Н.В. Молоткова. – Тамбов: Изд-во ФГБОУ ВПО «ТГТУ», 2011. – 180 с.
6. Козырев, Г.И. Политическая конфликтология: учебное пособие / Г.И. Козырев. – Москва: «ИНФРА-М», 2008, -432с.
7. Цыбульская, М.В. Конфликтология: учебное пособие / М.В. Цыбульская, Е.С. Яхонтова. – Москва: Московский государственный университет экономики, статистики и информатики, 2004, -144с.
8. Савунов, В. Управление пятью уровнями конфликтов в Agile [Электронный ресурс] / В.Савунов // Scrum Trek. - 2016. – Режим доступа:<https://scrumtrek.ru/blog/soft-skills/92/upravlenie-pyatyu-urovnyami-konfliktov-v-agile/>
9. Серебряковская, Н.Е. Организационный конфликт-менеджмент: учебное пособие / Н.Е. Серебряковская. – Нижний Новгород: Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2017, -96с.
10. Емельянов, С.М. Практикум по конфликтологии / С.М. Емельянов – СПб: «Питер», 2009, -384с.
11. Ожегов, С.И. Толковый словарь русского языка [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://slovarozhegova.ru>
12. Ушаков, Д.Н. Толковый словарь русского языка [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://ushakovdictionary.ru>
13. Друкер П. Эффективный руководитель: Пер с англ. / Питер Друкер. - М.: ООО «ИД Вильямс», 2007. - 224 с.
14. Пигоров Г. С. Креатология и интеллектуальные технологии инновационного развития : Учебник для вузов / Г. С. Пигоров, В. П. Козинец и др. - Днепропетровск : Пороги, 2003. - 502 с.
15. Скородумова Э. З. Конструктивное управление конфликтами в организации как психологический феномен // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2015. – Т. 10. – С. 261–265.
16. Сочинская-сибирцева И. Н. Креативные технологии управления конфликтными ситуациями на отечественных предприятиях // Бизнес Информ, 2012. - № 10. С. 271-275.
17. Томас Дж. Питерс. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки. - СПб.: Вильямс, 2005. - 164 с.


18. Агафонова, М. С. Управление конфликтами в организации / М. С. Агафонова, Е. В. Полянская // Современные наукоемкие технологии. 2014. – №7. – С.134-135.
19. Гришина, Н. В. Психология конфликта: учебник / Н. В. Гришина. – СПб. : Питер, 2008. – 544 с.
20. Дайнека, А.В. Современные тенденции в управлении персоналом [Электронный ресурс]: учеб. Пособие / А.В. Дайнека, Б.М. Жуков. 2008. – Режим доступа: <http://www.monographies.ru/>
21. Дуракова, Л.П. Управление персоналом: учебник / Л.П. Дуракова, Е.Н. Кобцева, О.Н. Полякова, Л.И. Стадниченко, С.М. Талтынов. – Москва: ИНФРА-М, 2009, - 569с.
22. Замедлина, Е.А. Конфликтология: учебное пособие / Е. А. Замедлина. – Москва: ИНФРА-М, 2013. –141с.
23. Зеленков, М.Ю. Конфликтология: учебное пособие для бакалавров / М.Ю. Зеленков. – Москва: Дашков и К, 2015, - 324с.
24. Зеленский, С.Ю., Чернов А.В. Методы профилактики конфликтов в компаниях // Молодой ученый. – 2014. – №18. – С. 364-366.
25. Зобова, А.Г. О современных тенденциях и методах управления конфликтами на предприятиях // Социально-экономические явления и процессы. 2014. -№4. – С.46-49.
26. Калмыкова, О.Ю., Гагаринская Г.П. Управление конфликтами в организации и профилактика профессионального стресса работников // Вестник СамГУ. 2013. -№1(7). С. 120-130.
27. Кашапов, М.М. Основы конфликтологии: учебное пособие / М.М. Кашапов. – Ярославль: ЯрГУ, 2006, - 116с.
28. Кильмашкина, Т.Н. Теоритическое обоснование курса повышения квалификации в области управления конфликтами в организации // Психологическая наука и образование. 2017. –№6. С. 130-140.
29. Клок, К. Конфликты на работе. Искусство преодоления разногласий: книга / К. Клок, Д. Голдсмит. – Москва: Претекст, 2013. – 290с.
30. Король, Л.Г. Конфликтология: учебное пособие / Л.Г. Король, И.В. Малимонов, Д.В. Рахинский. – Ульяновск: Зебра, 2015. – 248с.
31. Кравченко, А.И. Социология: хрестоматия для вузов / А.И. Кравченко. – Москва: Академический Проект, 2004. – 736с.
32. Кричевский, Р.Л. Если вы руководитель...Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. / Р.Л. Кричевский. – Москва: Дело, 1993. – 352с.
33. Леонов, Н.И. Конфликтология: учебное пособие / Н.И. Леонов. – Москва: МПСИ; Воронеж: НПО МОДЭК, 2006. – 232с.
34. Лукин, Ю.Ф. Конфликтология: управление конфликтами: учебное пособие / Ю.Ф. Лукин. – Москва: Академический проспект, 2007. – 799с.
35. Магомедов, Г.М. Концептуальная модель управления конфликтами в организации // Фундаментальные исследования. 2014. - № 8-1. – С. 227 – 232.

36. Макаров, Е.И. Мониторинг социально-трудовых конфликтов в России: теория, методика, технологии / Е.И. Макаров. – Санкт-Петербург: СПбГУП, 2017. – 160с.
37. Мириманова, М.С. Конфликтология: учебник / М.С. Мириманова. – Москва: Академия, 2004. – 320с.
38. Мухин, Ю.И. Наука управлять людьми / Ю.И.Мухин. – Москва: ФОЛИУМ, 1994. – 37с.
39. Новосельцев, В.И. Системная теория конфликта: монография / В.И. Новосельцев, Б.В. Тарасов. – Москва: Майор, 2012. – 528с.
40. Платонов, В.В. Управление конфликтами в инновационном менеджменте: учебное пособие / В.В. Платонов. – СПб: СПбГЭУ, 2013. – 95с.
41. Почебут, Л. Г. Организационная социальная психология : учебное пособие для академического бакалавриата / Л. Г. Почебут, В. А. Чикер. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 246 с.
42. Райгородский, Д.Я. Психология деловых конфликтов: хрестоматия / Д.Я. Райгородский. – Самара: Бахрах-М, 2007. – 768с.
43. Ратников, В.П. Конфликтология: учебник / В.П. Ратников. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 543с.
44. Резникова, О.С., Карабаш, Э.Р. Управление конфликтами в организации // Проблемы экономики и менеджмента. 2017. – №3. С. 15-18.
45. Поршнева, А.Г. Управление организацией: учебник / А.Г. Поршнева, З.П. Румянцева, Н.А. Соломатин. – Москва: ИНФРА-М, 200. – 669с.
46. Рябцев, В.Н. Конфликтология: хрестоматия / В.Н. Рябцев, М.А. Шипилов. – Ростов-на-Дону: РГУ, 2001. – 488с.
47. 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.
48. Светлов, В.А. Конфликтология: учебное пособие / В.А.Светлов, В.А. Семенов. – СПб: Питер, 2011. – 352с.
49. Федосеев, В.Н. Управление персоналом организации: учебное пособие / В.Н. Федосеев, С.Н. Капустин. – Москва: Экзамен, 2004. – 368с.
50. Хохлов, А.С. Конфликтология: учебное пособие / А.С. Хохлов. – Самара: СФ ГБОУ ВПО МГПУ, 2014. – 312с.
51. Цветкова, Е.А. Управление конфликтами: учебное пособие/ Е.А. Цветкова. – Н.Новгород: НГТУ, 2009. – 147с.
52. Шеина, А.В. Конфликтология: учебное пособие / А.В. Шеина, Н.А. Банько, Б.А. Карташов. – Волгоград: ИУНЛ ВГТУ, 2013. – 76с.
53. Электронный журнал HR-Portal [Электронный ресурс]. Электронный журнал HR-Сообщество и Публикации. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru>

Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт гастрономии  
Базовая кафедра высшей школы ресторанного менеджмента

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой

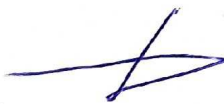
 С.В. Здрестова-Захаренкова  
« 24 » июня 2021 г.

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»,  
профиль 38.03.02.16 "Высшая школа ресторанного менеджмента"

Конфликт-менеджмент на предприятиях ресторанного бизнеса

Научный  
руководитель



подпись, дата

доцент, канд. психол. наук

должность, ученая степень

Д.С.Гуз

инициалы, фамилия

Выпускник



подпись, дата

451727091

номер зачетной книжки

ИГ17-01Б-РМ

номер группы

А.С.Сальников

инициалы, фамилия

Нормоконтролер:



подпись, дата

Д.С.Гуз

инициалы, фамилия

Красноярск 2021