МИНИСТЕРСТВО ТРАНСПОРТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ТРАНСПОРТА»
(РУТ (МИИТ)

Институт транспортной техники и систем управления

Кафедра «Управление производством и кадровое обеспечение транспортного комплекса»

Допустить к защите:

И.о. зав. кафедрой Письменная А.Б.

_____

«_____» _____ 2020 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Направление подготовки 38.04.03 «Управление персоналом

(программа «Кадровое консультирование»)»

на тему: «Управление конфликтами в организации»

Студент  (Б.Б. Барри)

Руководитель магистерской диссертации (Москвитин Г.И**)**

Москва 2020 г.

МИНИСТЕРСТВО ТРАНСПОРТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ТРАНСПОРТА»
(РУТ (МИИТ)

Институт транспортной техники и систем управления

Кафедра «Управление производством и кадровое обеспечение транспортного комплекса»

Направление подготовки 38.04.03 «Управление персоналом (программа «Кадровое консультирование»)»

УТВЕРЖДАЮ

И.о. зав. кафедрой Письменная А.Б.

_____

«10» марта 2020 г.

Задание

по магистерской диссертации

студент Барри Бубакар Биро

1. Тема работы: «Управление конфликтами в организации» утверждена приказом по университету №1246/с от 06.03.2020.

2. Срок сдачи студентом законченной работы 25.05.2020 г.

3. Исходные данные к работе:

1. Анализ состояния условий и охраны труда в ОАО "РУСАЛ" за 4 квартал 2019 года.

2. Аудиторское заключение независимого аудитора о консолидированной финансовой отчетности ОАО "РУСАЛ" за 2019 г.

3. Отчет о численности работников ОАО "РУСАЛ" с 31 декабря 2018 г.

4. Отчет о численности работников ОАО "РУСАЛ" на конец отчетного периода по 31 декабря 2019 г.

5. Положение об ОАО "РУСАЛ" г. Москва 2019 г.

4. Содержание расчетно-пояснительной записки (перечень подлежащих разработке вопросов):

1. Понятие и содержание организационно-управленческих конфликтов

2. Анализ и содержание деятельности ОАО "РУСАЛ" по предупреждению конфликтной ситуации

3. Разработка рекомендаций по преодолению конфликтов

4. Оценка экономической эффективности предложенных рекомендаций;

5. Перечень иллюстрированного материала:

Рисунок 1.1 Структура конфликта

Рисунок 1.2 Модель развития конфликта

Рисунок 1.3 Функции конфликта

Рисунок 1.4 (продолжение). Классификация конфликтов

Рисунок 1.5 Классификация возникновения причин конфликта

Рисунок 1.6 Последствия конфликта

Рисунок 1.7 - Схема последствий конфликтов

Рисунок 1.8 - Модель стрессовой ситуации

Рисунок 1.9 - Методы и способы разрешения конфликтов

Рисунок 1.10 - Цели системы управления конфликтами

Рисунок 3.1 - Модель успешного проведения организационных изменений в ОАО "РУСАЛ"

Рисунок 3.2 – Сетевые модели ролевого взаимодействия партнеров

Рисунок 4. - Область вариантов компромиссных решений на переговорах

Таблица 3.1 - Критерии оценки эффективности работы должностных лиц ОАО "РУСАЛ"

Таблица 3.2 - Профиль должности бухгалтера (по расчетам с персоналом)

Таблица 3.3 - Оценка работы отдела кадров руководителями ОАО "РУСАЛ"

Таблица 4. - Результаты внедрения системы социальной защиты, системы социального контроля, применения социально-психологических, организационно-управленческих методов в ОАО "РУСАЛ"

6. Дата выдачи задания 11.11.2019 г.

Руководитель магистерской диссертации _____ / Москвитин Г.И /

(подпись)

Задание принял к исполнению _____/Б.Б. Барри/

(подпись)

2

Календарный план

№ п/п	Наименование этапов магистерской Диссертации	Срок выполнения этапов работы	Примечание
1.	ПОНЯТИЕ И СОДЕРЖАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОНФЛИКТОВ	27.03.2020 г.	
1.1	Сущность и содержание конфликта, классификация конфликтов	27.03.2020 г..	
1.2	Методы и способы разрешения конфликтов	27.03.2020 г.	
1.3	Методы прогнозирования конфликтных ситуаций в трудовых коллективах	27.03.2020 г.	
1.4	Меры и методы профилактики конфликтов		
1.5	Влияние кризиса на конфликты		
2.	АНАЛИЗ И СОДЕРЖАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОАО "РУСАЛ" ПО ПРЕДУПРЕЖДЕНИЮ КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИИ	17.04.2020 г.	
2.1	Характеристика деятельности ОАО "РУСАЛ"	17.04.2020 г.	
2.2	Анализ деятельности руководства предприятия по предупреждению конфликтной ситуации	17.04.2020 г.	
2.3	Исследование проблемной ситуации в ОАО "РУСАЛ" по предупреждению конфликта	17.04.2020 г.	
3.	РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ПРЕОДОЛЕНИЮ КОНФЛИКТОВ	08.05.2020 г.	
3.1.	Рекомендации по совершенствованию распределения ресурсов и предотвращения конфликтов	08.05.2020 г.	
3.2.	Рекомендации по профилактики конфликтов	08.05.2020 г.	
4.	ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДЛОЖЕННЫХ РЕКОМЕНДАЦИЙ	15.05.2020 г.	

Студент _____ /Б.Б. Барри/

(подпись)

Руководитель магистерской диссертации _____ / Москвитин Г.И./

(подпись)

РЕФЕРАТ

Квалификационная работа написана на тему «Управление Конфликтами в Организации». Автор работы – студент группы ТУП-251 Б.Б. Барри. Руководитель квалификационной работы – профессор, Москвитин Г.И.

Отчет: 104 страницы, 13 рисунков, 4 таблиц, 14 приложений, 35 источников.

Понятие и содержание организационно-управленческих конфликтов;

Анализ и содержание деятельности ОАО "РУСАЛ" по предупреждению конфликтной ситуации;

Разработка рекомендаций по преодолению конфликтов;

Оценка экономической эффективности предложенных рекомендаций.

Актуальность темы исследования выпускная квалификационная работа определяется тем, что в настоящее время в современных организациях появляется большое количество конфликтных ситуаций возникающих по совершенно разным причинам, что требует немедленного вмешательства со стороны менеджеров, чтобы разрешить их так, чтобы не пострадали остальные сотрудники не участвующие в конфликте, а также, чтобы не нарушалась эффективная деятельность организации.

Объект исследования – данного проекта является организация ОАО "РУСАЛ".

Предмет исследования – являются конфликтные ситуации, возникающие в организации.

Целью выпускной квалификационной работы **–** является разработка методических рекомендаций по преодолению конфликтов.

Научная новизна заключается управление конфликтами в организации различными типами конфликтов и их применении для изучения проблемы удовлетворенности персонала в конкретном подразделении.

Практическая значимость магистерской диссертации состоит в том, что ее положения и выводы могут быть использованы организациями различных форм собственности при применении рекомендаций по профилактики конфликтов, а также по совершенствованию распределения ресурсов в организации.

Оглавление

Введение 6

I. ПОНЯТИЕ И СОДЕРЖАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОНФЛИКТОВ……..……. 8

1.1. Сущность и содержание конфликта, классификация конфликтов…… 8

1.2. Методы и способы разрешения конфликтов…… 30

1.3. Методы прогнозирования конфликтных ситуаций в трудовых коллективах…….. 37

1.4. Меры и методы профилактики конфликтов……..... 39

1.5. Влияние кризиса на конфликты……..... 52

II. АНАЛИЗ И СОДЕРЖАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОАО "РУСАЛ" ПО ПРЕДУПРЕЖДЕНИЮ КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИИ…… 54

2.1. Характеристика деятельности ОАО "РУСАЛ"…… 54

2.2. Анализ деятельности руководства предприятия по предупреждению конфликтной ситуации……... 55

2.3. Исследование проблемной ситуации в ОАО "РУСАЛ" по предупреждению конфликта…… 59

III. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ПРЕДОТВРАЩЕНИЮ КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЙ…… 65

3.1. Рекомендации по совершенствованию распределения ресурсов и предотвращения конфликтов в ОАО "РУСАЛ"……..... 65

3.2. Рекомендации по профилактики конфликтов в ОАО "РУСАЛ"…… 68

IV. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДЛОЖЕННЫХ МЕРОПРИЯТИЙ В ОАО "РУСАЛ"……... 83

ЗАКЛЮЧЕНИЕ……. 95

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ…….. 98

ПРИЛОЖЕНИЕ……. 101

Введение

Актуальность темы выпускной квалификационной работы определяется тем, что в настоящее время в современных организациях появляется большое количество конфликтных ситуаций возникающих по совершенно разным причинам, что требует немедленного вмешательства со стороны менеджеров, чтобы разрешить их так, чтобы не пострадали остальные сотрудники не участвующие в конфликте, а также, чтобы не нарушалась эффективная деятельность организации.

Деятельность менеджера подразумевает интенсивное взаимодействие в системе «человек-человек». По сравнению с такими типами деятельности как «человек-машина» или «человек-природа» эта деятельность насыщена межличностными противоречиями. Конечно, это не значит, что работа менеджера сплошь и рядом состоит из конфликтов. Социально-психологическая компетентность менеджера, умение предвидеть возможные варианты развития событий, оптимизация своей повседневной деятельности – все это создает условия для результативного взаимодействия.

Прогнозирование возможных конфликтов является главной предпосылкой эффективной деятельности по их предупреждению. Кроме того, менеджер упорядочивает повседневную жизнедеятельность предприятия. Поэтому прогнозирование и профилактика конфликтов выступают направления управленческой деятельности по регулированию противоречий на предприятии.

Управление конфликтами характеризуется рядом существенных моментов рядом существенных моментов. Главным является компетентность менеджера: чтобы управлять проблемными и пред конфликтными ситуациями, менеджер должен быть грамотен в области конфликтологии.

Во-первых, люди, вмешивающиеся в развитие конфликтной ситуации, должны обладать общими знаниями о характере возникновения, развития и завершения конфликтов вообще. Эти знания могут быть либо следствием их теоретической подготовки, либо богатого жизненного опыта.

Во-вторых, необходимо собрать максимально разностороннюю, подробную и содержательную информацию о конкретной ситуации. Мера вмешательства менеджера в конфликты не должна превышать глубины его знаний о них, ведь управлять можно только тем, что хорошо знаешь. В противном случае управление может привести к худшим результатам, чем те, которые были бы при естественном развитии событий.

Для формирования конфликтологической компетентности менеджеры должны обладать знаниями о характере, видах, причинах возникновения организационных

конфликтов, умением провести диагностику конкретной ситуации и принять соответствующие решения, минимизирующие негативные последствия конфликтов для организации и использующие его конструктивные возможности.

Объектом исследования данного проекта является организация ОАО "РУСАЛ".

Предметом исследования являются конфликтные ситуации, возникающие в организации.

При написании выпускная квалификационная работа изучены методы профилактики и прогнозирования конфликтных ситуаций в трудовых коллективах. В проекте большое внимание уделяется эффективному разрешению конфликтных ситуаций в организации.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка методических рекомендаций по преодолению конфликтов.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи**:

- определить сущность и содержание конфликта, классификацию конфликта, изучить основные функции конфликта;
- выявить основные методы и способы разрешения конфликтов;
- изучить основные меры и методы по профилактики конфликтов;
- определить методы прогнозирования конфликтных ситуаций;
- изучить деятельность Российской алюминиевой Компании (далее ОАО "РУСАЛа");
- проанализировать организацию деятельности руководства ОАО "РУСАЛ" по предупреждению конфликтов;
- исследовать выявленные проблемные ситуации в ОАО "РУСАЛ";
- разработать рекомендации по совершенствованию распределения ресурсов и предотвращения конфликтов;
- разработать рекомендации по профилактики конфликтов;
- оценить эффективность предложенных мероприятий.

Практическая значимость работы состоит в том, что ее положения и выводы могут быть использованы организациями различных форм собственности при применении рекомендаций по профилактики конфликтов, а также по совершенствованию распределения ресурсов в организации.

Структура работы. Работа состоит из введения, четыре глав, заключения, списка литературы.

I. ПОНЯТИЕ И СОДЕРЖАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОНФЛИКТОВ

1.1. Сущность и содержание конфликта, классификация конфликтов

Конфликт (от лат. «Conflictus» - столкновение) – есть форма выражения противоречия. Это взаимодействие двух или более субъектов, имеющих взаимоисключающие цели и реализующие их один в ущерб другому (или один за счет другого).

Объект конфликта – это реально существующая объективная причина, из-за которой и разгорается конфликт. Объект конфликта возникает задолго до самого конфликта. *Субъектами конфликта, или оппонентами* могут быть индивиды или группы индивидов, объединенные некоторой общей целью и участвующие в конфликте. На этой основе можно различать персональные (индивидуальные) и коллективные субъекты конфликтов. Оппоненты бывают трех рангов: первого – человек, который выступает от собственного имени и реализации данного вида конфликта служат не только слова, но и действия. Здесь все взаимодействия противоборствующих сторон явно обозначены, декларируемы и предсказуемы. О таких конфликтах известно и высшему руководству организации, и любому работнику в ее пределах, и иногда - представителям (обычно руководителям) других организаций. Конфликтные взаимодействия такого рода проявляются в виде прямых протестов, косвенных акций (подстрекательства), открытых взаимных обвинений, открытого пассивного сопротивления (невыполнение заданий или невыход на работу) и т.д.

Назначение конфликта было и есть преодоление чрезмерно обострившихся противоречий, нахождение оптимального выхода из возникшего противостояния, поддержание взаимодействия субъектов социальных связей в условиях серьезного расхождения их интересов, оценок, целей.

В реальной жизни любой человек, каждая людская общность сталкивается с трудно разрешаемыми проблемами, разного рода ограничениями. Человек в процессе взаимодействия с другими субъектами проявляет присущее ему отношение к партнерам, которое всегда накладывает свой отпечаток на характер общения и социальных связей, может порождать противоречия и напряженность, непримиримость и вражду, деформировать непосредственные контакты [7].

Сказанное подводит к выводу о том, что конфликт должен восприниматься вполне нормальным общественным явлением, свойством социальных систем, процессом и способом взаимодействия людей. Как человек, общество по самой своей природе не может быть абсолютно совершенным, идеальным, бесконфликтным. Дисгармония, противоречия, конфликты – постоянные и неизбежные составные общественного развития [9].

Конфликт – явление осознанное, действие обдуманное. Он подтверждает ту истину, что человек принципиально отличается от других живых существ тем, что его намерения и поступки направляются не врожденными инстинктами, а программой, целевыми установками, которые вырабатываются им самим в процессе своей жизнедеятельности. Человек наделен специфическим, только ему присущим качеством – разумом, способностью отражать реально существующий мир и общественно-историческую практику. В обществе все, включая и конфликты, совершается не со строгой, объективно обусловленной предопределенностью, а с осознанием людьми своих действий, возможностью их субъективной корректировки.

Весьма существенно, что конфликт – это такое взаимодействие, которое протекает в форме противостояния, столкновения, противоборства личностей или общественных сил, интересов, взглядов, позиций, по меньшей мере, двух сторон. В процессе его развертывания имеют место и действия и контрдействия, так как осуществление намерений участников конфликта неизбежно сопряжено с вмешательством в дела другой стороны (или сторон), нанесением ей определенного ущерба, преодолением сопротивления, созданием помех, мешающих добиться поставленной цели.

Противодействие сторон присутствует не только в межличностных и межгрупповых конфликтах, но и в процессе авто коммуникации человека, при его общении с самим собой, самоорганизации и само программирования. Психологически такая саморегуляция обеспечивается внутренним диалогом, который возникает в восприятии, мышлении человека как следствие разных точек зрения на его собственные переживания и поступки [7].

Конфликт в организации можно определить, как тип организационного взаимодействия, основанный на наличии актуализированных противоречий в интересах, целях, ценностях относительно разных средств регуляции поведения и проявляющийся в столкновении и борьбе активно взаимодействующих субъектов (людей, групп, подразделений, организаций). Эти актуализированные противоречия могут

[1]концентрироваться в любой из организационных подсистем, и этим, собственно, и определяется тип конфликта [20].

Что касается собственно организационных конфликтов, то здесь мы имеем дело только с социальными средствами регуляции поведения – с культурой. Соответственно и противоречия, являющиеся основой этого типа конфликтов, должны концентрироваться в рамках этой социальной подсистемы. В связи с этим необходимо напомнить, что социальная организация включает в себя формальную и неформальную структуру. *Формальная организация* чаще всего рассматривается как система жесткозакрепленных в нормативных документах стандартов, правил, программ, регламентирующих поведение работника в организации и фиксирующих взаимосвязь формальных позиций. *Неформальная организация* регулирует систему межличностных взаимодействий и прямых контактов конкретных людей в организации, а не должностных и профессиональных позиций.

Структура конфликта

Конфликт как многомерное явление имеет свою структуру. Однако само понятие «структура» трактуется по-разному. Так, при анализе объектов материальной и социальной жизни часто под *структурой* понимается совокупность элементов, составляющих объект. Иногда структура рассматривается как устройство, порядок расположения элементов.

Применительно к конфликту такие подходы неприемлемы, так как наряду с тем, что он является системой, конфликт представляет собой и процесс. Поэтому *структура конфликта* понимается как совокупность его устойчивых связей, обеспечивающих целостность конфликта, тождественность самому себе, отличие от других явлений социальной жизни, без которых он не может существовать как динамически взаимосвязанная целостная система и процесс (см.на рис. 1.1) [7].

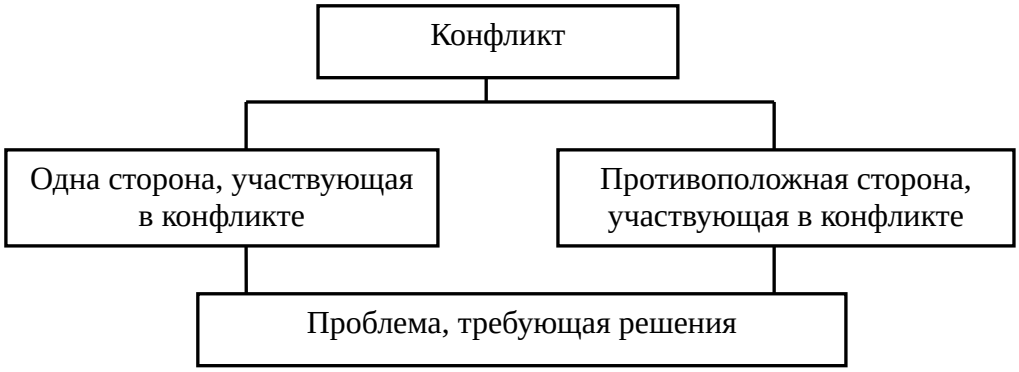


Рисунок. 1.1. Структура конфликта

[1] Источник: Герасименко И.Я., Юсупов Р.М. Анализ системного равновесия в конфликтных ситуациях. / Герасименко И.Я., Юсупов Р.М. – СПб. 2019. – 280 с.

Из схемы видно, что главное место занимает проблема, которая вызвала противостояние конфликтующих сторон и требует своего решения. Затем отмечаются стороны, непосредственно участвующие в конфликте, их интересы и опасения относительно возможных потерь [4].

Таким образом, исходное положение, основу конфликта образует *конфликтная ситуация*, порождаемая накоплением и обострением противоречий в системе социальных связей, группового поведения и межличностного взаимодействия. Ситуация, ставшая конфликтной, означает такое стечение жизненных обстоятельств и пересечение интересов людей, которые создают предпосылки для возможного столкновения между ними, т.е. объективно и субъективно обусловленные противоречия, осознание сторонами несовместимости своих интересов, их разных подходов к преодолению препятствий, вставших на пути решения трудной задачи.

Конфликтная ситуация включает в свою структуру ряд элементов. Поскольку конфликт – не одномоментный акт, а процесс, он имеет внешние пределы в пространстве и во времени, а также относительно той социальной системы, в которой возникает и развивается. Конфликтное пространство бывает ограничено комнатой в офисе учреждения, территорией предприятия, района или города; им же нередко становятся регион, страна, континент или вся планета. Временные рамки фиксируют продолжительность конфликта: начало закладывается соответствующим поведением сторон, возникшим между ними столкновением; завершение наступает тогда, когда стороны в силу тех или иных мотивов прекращают противоборство. Социальная система может быть представлена малой группой, отдельной организацией, государством, мировым сообществом. Масштабы противостояния в первую очередь зависят от того, чем конфликт вызван – разногласием коллег-сослуживцев, недовольством работников массовых профессий отрасли или региона [4].

Другими элементами структуры конфликта являются субъекты – участники конфликта. Силу субъекту придают осведомленность о проблеме, позиции оппонентов, наличие источников информации, статусное положение других участников, финансовые ресурсы и его ранг, определяемый объемом полномочий, власти, возможностями влияния на других. Главными из участников являются противостоящие друг другу стороны, или оппоненты. Каждая сторона обладает определенной силой, статусом, материальными и информационными ресурсами и способна отстаивать свои интересы вопреки противодействию другой стороны. Остальные участники могут выступать в роли подстрекателей, пособников,

организаторов. Подстрекатель – это лицо, подталкивающее стороны к противоборству. Пособник содействует им советами, технической поддержкой (в групповых конфликтах обычно все члены группы становятся пособниками лидера); организатор планирует конфликт, но также не обязательно участвует в прямом столкновении [4].

В структуру конфликта включается предмет и объект. Предмет конфликта – это всегда та объективно существующая или мыслимая (воображаемая) проблема, которая подлежит решению и поэтому становится причиной расхождения во взглядах и оценках оппонентов. Этим предметом могут быть ценности и связанные с ними жизненные установки, материальные ресурсы и их распределение, статусное положение личности в организации и т.п., Объект конфликта – это конкретная материальная или духовная ценность, к обладанию или пользованию которой стремятся конфликтующие стороны; в организации ею может стать социальная реальность в виде гарантии занятости, должностной вакансии, размеров зарплаты труда или пенсии – все, что представляет собой объект личных, групповых и общественных интересов. [7].

Еще один элемент структуры конфликта – это мотивация, которая находит выход в двух существенно различающихся между собой формах. В одних случаях (например, при конфликте интересов) цели одной стороны оказываются достижимыми только путем лишения других сторон возможности реализовать их цели, в других же случаях (например, при конфликте ценностей) противостояние сторон находится преимущественно в плоскости восприятия, ее зрения, аксиом [6].

Поск[illegible] конфликт – это не только система, но и процесс, то в структуру конфликта [illegible]ят *фазы конфликта*: конфликтная ситуация, инцидент, кризис, завершение [illegible]ликта. (см.на рис. 1.2). Представлена модель развития конфликта. [2]

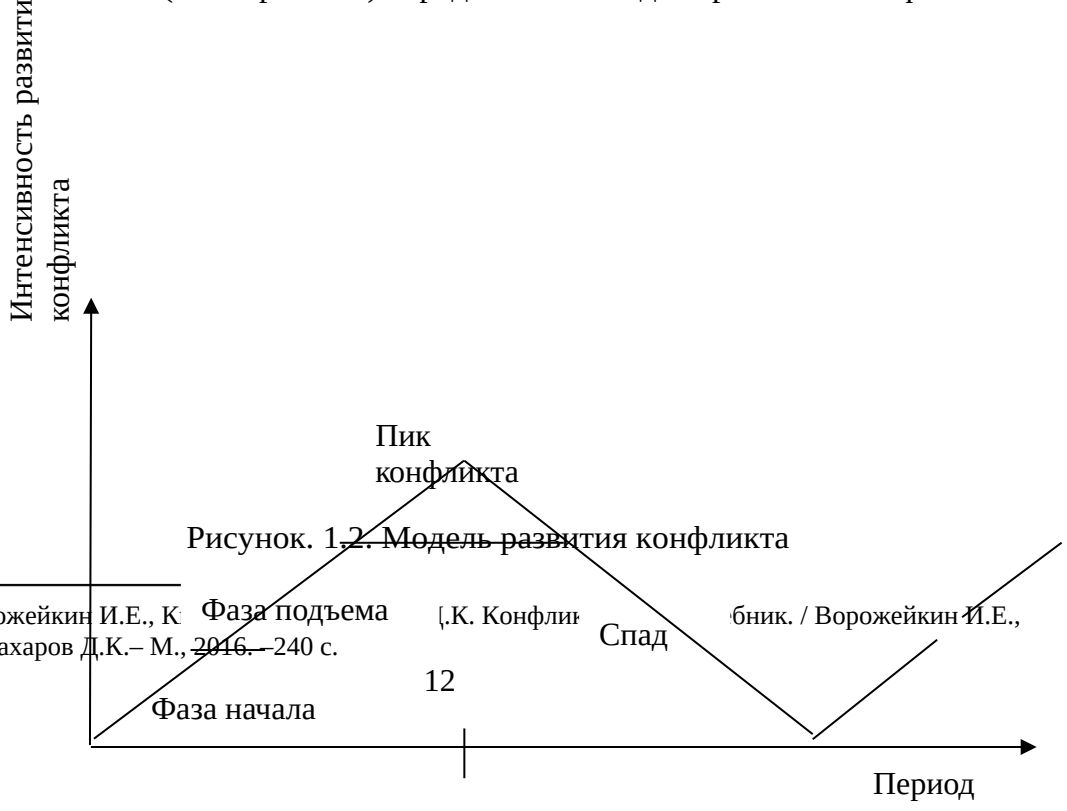


Рисунок. 1.2. Модель развития конфликта

[2]Источник: Ворожейкин И.Е., К[illegible].К. Конфли[illegible]бник. / Ворожейкин И.Е., Кибанов А.Я., Захаров Д.К.– М., 2016. – 240 с.

Важнейшей составляющей структуры *конфликтной ситуации* являются их несовпадающие интересы, намерения, цели участников конфликта определяют образование конфликтной ситуации – первой фазы конфликтного процесса. Несовпадающие интересы, намерения, цели служат той «ядерной установкой», которая приводит участников конфликта в движение, диктует им выбор стиля поведения и средств борьбы. Со временем конфликтная ситуация может исчезнуть (если перестанет существовать сам объект, породивший ее); сохраниться в прежнем состоянии; трансформироваться в другую; обостриться под воздействием инцидента, то есть события или обстоятельства, послужившего толчком или поводом к столкновению сторон [6].

Инцидент, являющий собой вторую фазу конфликта, это событие или действие одной из сторон, затрагивающее интересы другой. Инцидент дает толчок к тому, что противостояние становится открытым и выражается в различных видах конфликтного поведения.

Третьей фазой развития конфликта является *разрыв отношений между сторонами*. Здесь происходит их открытое противоборство, которое может проявляться в таких формах, как захват и удержание спорного объекта, прямое насилие над оппонентом, оскорбляющие действия [7].

В рамках организации выделяют следующие формы конфликтной борьбы: *бойкот* – полный или частичный отказ или уклонение от действий в интересах тех, кого считают противниками или соперниками; *саботаж* – сознательные действия с целью скрытого нанесения ущерба интересам других; *травлю (преследование)* – действия для ослабления или компрометации соперников путем замалчивания, отрицания, умаления их роли и достоинств; *словесную агрессию* – выдвижение обвинений оскорбления; сплетни, неблаговидные оценки противников с целью их дискредитации; *массовые стихийные или организованные выступления* (забастовки, митинги и пр.).

Противоборство заканчивается быстрее при значительном перевесе сил одной из сторон. Но оно может стать затяжным с чередованием наступления и обороны, перемежаться с переговорами. Поэтому перемирие вовсе не означает завершения конфликта.

Последнее, то есть полное его *окончание* по любым причинам, составляет содержание четвёртой фазы. Конфликт может закончиться разрешением противоречий, перемирием, тупиком [4].

Объективный конфликт завершается прекращением существования его объекта, как вследствие ликвидации (самоликвидации), так и потери значения для сторон в силу

изменившихся обстоятельств. Объект конфликта может быть также оставлен у одного из оппонентов при устранении остальных. Если ни того, ни другого не происходит, противостояние затягивается, и начинают работать различные психологические механизмы, превращающие объективный конфликт в субъективный. В зависимости от конкретной ситуации в результате конфликта могут произойти перестройка организации (изменение целей, структуры, системы управления, способов деятельности и т.п.); распад или обновление коллектива, кадровые перестановки и т.д. [6].

Таким образом, структура конфликта является суммой слагающих таких элементов, как проблема (предмет, объект), участники (непосредственные и сторонние), конфликтная ситуация, инцидент, кризис, завершение конфликта.

Функции конфликта

Существенно значим вопрос о месте и роли конфликтов в жизнедеятельности отдельного человека, социальной группы, организации и общества в целом.

Функции конфликта выражают, с одной стороны, его социальное назначение, а с другой – зависимость, которая возникает между ним и другими компонентами общественной жизни. В первом случае берутся во внимание последствия конфликта, во втором – направленность отношении конфликтующих субъектов социальных связей [6].

Конфликтное столкновение относится к тем явлениям, которые не поддаются однозначной оценке. Оно выступает способом социального взаимодействия в условиях обострения напряженности между людьми, когда обнаруживаются несовместимые взгляды, позиции и интересы, происходит противоборство сторон, преследующих далеко отстоящие друг от друга цели.

Уже в силу самой своей природы конфликт может являться носителем и созидательных, и разрушительных тенденций, быть добром и злом одновременно, приносить как благо, так и вред участвующим в нем сторонам.

По своему содержанию функции конфликта охватывают как материальную сферу (связаны с экономическими интересами, выгодой или потерями), так и духовно-нравственную сферу (способны повышать или ослаблять социальную активность, поощрять или подавлять оптимизм, воодушевление людей). Всё это эмоционально сказывается на эффективности совместной деятельности, может облегчать либо затруднять процесс управления организацией [4].

Можно выделить ряд функций, имеющих, в частности, наиболее существенное значение в деле управления организацией и поведением персонала (см.на рис. 1.3.).

Интегративная функция: оказывает влияние на устойчивость и стабильность социальной системы, формирование и консолидацию групп, соотношение индивидуальных и коллективных интересов, переналадку управленческого механизма. Интеграция выигрывает в тех конкретных ситуациях, когда конфликт приводит к объединению совместных усилий на основе согласования взаимных интересов, и проигрывает, если конфликтное столкновение наносит трудновыполнимый ущерб организованности и единству коллектива; помогает индивидуализму и даже узкогрупповой корпоративной замкнутости взрастить на здоровой основе коллективизм, который не приемлет противопоставления отдельного человека той или иной общности, исходит из признания необходимости гармонично сочетать групповые (коллективные) и частные интересы, осуждает и отвергает себялюбие, своекорыстие, эгоистичность [4,7].

Функция активизации социальных связей: придание взаимодействию людей и их отношениям большей динамичности и мобильности. Это сказывается на темпах социально-экономического развития, как в обществе, так и в пределах отдельно взятой организации, определяет ту или иную степень делового настроя.[3]

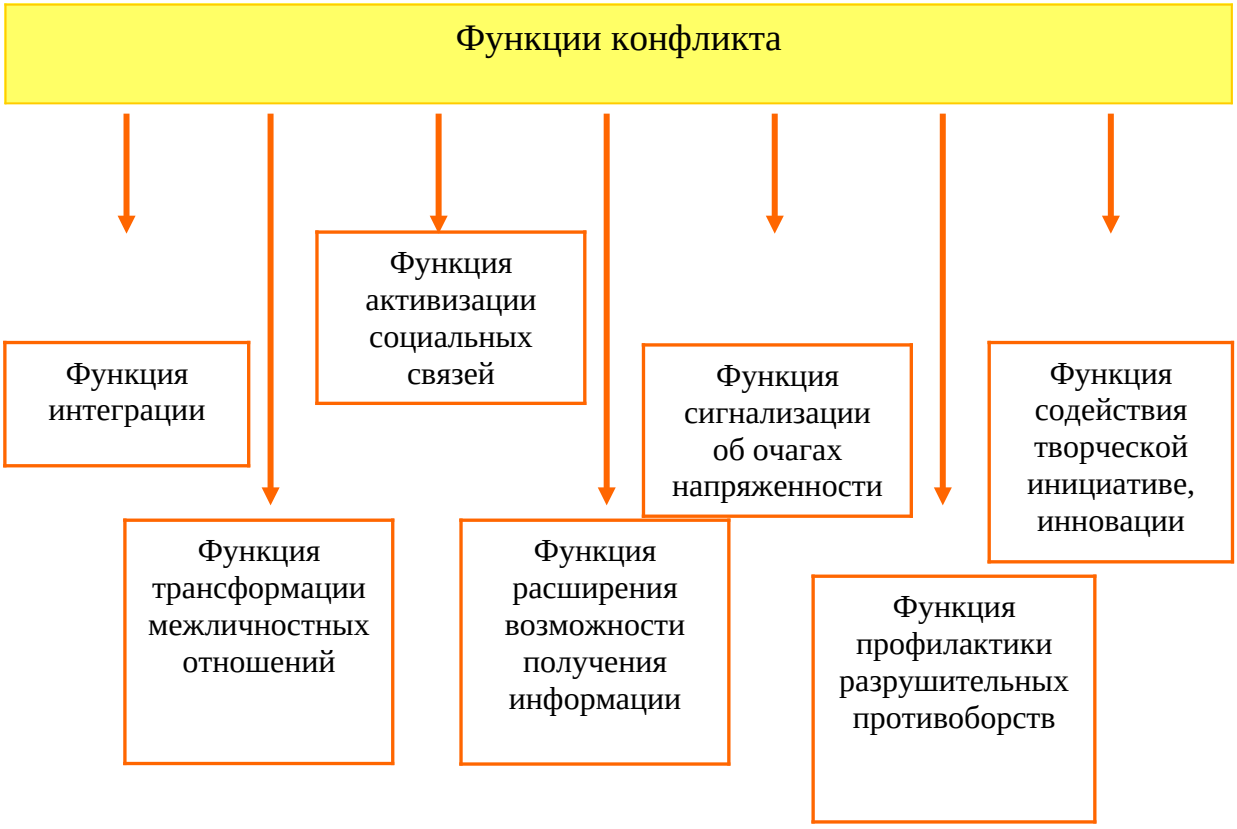


Рисунок. 1.3. Функции конфликта

[3] Источник: Белкин А.С., Жаворонков В.Д., Зимина И.С. Конфликтология: наука о гармонии. – Екатеринбург, 2017. –210 с./
Герасименко И.Я., Юсупов Р.М. Анализ системного равновесия в конфликтных ситуациях. / Герасименко И.Я., Юсупов Р.М. – СПб. 2019. –280 с.

Индивидов влечет к объединению необходимость реальных или потенциальных отношений, включая удовлетворение потребностей, использование ресурсов и достижение целей, в том числе кооперация трудовой деятельности, совпадение интересов. Различают как массовые объединения в виде общественных движений, профессиональных и иных ассоциаций, так и групповые общности, которые, учитывая устремления каждого, скрепляются призванием действовать сообща. [4,6].

Функция сигнализации об очагах социальной напряженности. Конфликтное столкновение позволяет не только обнаружить нерешенные проблемы и серьезные промахи в ведении дела, но и предоставляет возможность для открытого выражения потребностей, интересов и устремлений людей, их неудовлетворенности или протеста. Обычно возникновение конфликтной ситуации предупреждает о неблагополучном положении в данной организации, обнаруживая и предавая гласности, к примеру, нетерпимые условия труда, произвол администрации, злоупотребления отдельных должностных лиц и т.п. Важно, уяснив причину конфликта, оценить его функциональную направленность [4,6].

Функция содействия творческой инициативе, инновации. В конфликтных условиях люди яснее осознают, как свои, так и чуждые им интересы, объективные тенденции и противоречия общественного развития, необходимость преодоления препятствий на пути прогресса и достижения максимальной пользы. Инновации – будь то изобретение или рационализаторское предложение, более совершенные формы организации труда и управления – практически всегда, на любой их стадии сопутствуют конфликты, так как успех в борьбе за новое требует преодоления разного рода препятствий, приверженности прежним ценностям, инертности и консерватизма. Они не обходятся без боязни понести материальный урон и опасений престижного характера, примитивной зависти удачливому новатору.

Обычно конфликт стимулирует инициативу и творческую активность, мобилизацию созидательных сил, поиск нестандартных подходов к решению сложных проблем, оптимальный выбор из альтернативных вариантов – выбор, ведущий, в конечном счете, к повышению эффективности совместного труда. Вместе с тем конфликт может и усиливать проявления недоброжелательства в отношениях между теми, кто вовлечен в противостояние, вызывая неудовлетворенность результатами взаимодействия, подавленность духа, «уход в себя», снижение эффективности в работе. [6,7].

Функция трансформации (преобразования) межличностных и межгрупповых отношений. Конфликт, если он протекает на здоровой основе, укрепляет базу

солидарности и сотрудничества людей, занятых совместным делом, удовлетворения их потребности в уважении к себе и общественном признании, обеспечивая тем самым выбор приемлемых для большинства правил поведения. В пределах конкретной организации такой конфликт улучшает социально-психологический климат и коллективе, ослабляет или вовсе устраняет напряженность, приносит профилактический эффект очищения атмосферы межличностных и межгрупповых отношений, создает условия, которые благоприятствуют хорошему настроению и социальному оптимизму персонала [6].

Если же в конфликте преобладают негативные начала, такой конфликт отвращает противоборствующие стороны от сотрудничества, воздвигает искусственные преграды на пути к взаимопониманию, подогреваемые стремлением продолжить противостояние и, не считаясь ни с чем, любой ценой настоять на своем. В результате ухудшается морально-психологическая атмосфера, осложняются отношения между соучастниками общего дела, ослабляется их уверенность в своей нравственной защищенности при общении с коллегами [7].

Функция расширения возможности получения информации о состоянии организации, качествах людей, занятых совместной деятельностью. Конфликтная ситуация создает дополнительные возможности для предания огласке более полных и достоверных сведений как о проблемах, требующих решения, так и о людях, от которых зависит принятие надлежащих мер, о присущих им интеллектуальных, эмоциональных и волевых качествах. Столкновение в конфликте позволяет оппонентам лучше узнать друг друга, устанавливать взаимопонимание и находить «общий язык», обогащать практику делового сотрудничества.

Более полная информированность, достигаемая благодаря развертыванию конфликта, способствует установлению нормального общения, выявлению общих представлений об истинном положении вещей, согласованию взаимных интересов и обязательств сторон [4].

Функция профилактики (предотвращения) разрушительных противоборств. Достигая разрядки напряженности между участниками конфликта, улаживая возникшие и обострившиеся разногласия, удается избежать столкновений со значительным материальным ущербом и нравственными потерями, длительным разладом в коллективе, выбивающим всю организацию из нормальной колеи [6].

Только тщательное осмысление конфликтного процесса, его результатов может с большей точностью указать ведущий вектор происходящих изменений. Лишь через призму тщательного анализа и осознание последствий определяется преобладающая

функция конкретного конфликта. Тем более что последствия конфликта зависят от многих факторов объективного и субъективного порядка, характера поведения сторон, методов преодоления расхождений, умения тех, кто управлял конфликтом.

Классификация и виды конфликтов

Конфликты, как уже отмечалось при характеристике их основных черт, – явление не только неизбежное и повсеместное, но и многоликое. Они отличаются большим разнообразием. Каждое конфликтное столкновение по-своему уникально, неповторимо по причинам возникновения, формам взаимодействия двух или более сторон, исходу и последствиям.

Анализ и оценка конфликтов предполагают их группировку, систематизацию, деление по существенным признакам, типам и видам. Такая классификация нужна как своего рода модель изучения предмета в ее целостности, методический инструмент различения всего спектра конфликтных проявлений (см.на рис. 1.4.).

Для управленческой конфликтологии важно отчетливо представлять, как основные элементы конфликтов, так и многообразие способов их проявления, развертывания и регулирования, источники и непосредственные причины происхождения конфликтных ситуаций, интересы и мотивы противостоящих сторон, движущие силы противоборства, функции конфликтов, их роль в жизнедеятельности отдельного человека, социальной группы (коллектива) и общества в целом [16].

По ***формам проявления*** конфликты действительно имеют место во всех областях общественной жизни, а потому правомерно выделять *социально-экономические, этнические, межнациональные, политические, идеологические, религиозные, военные, юридические, семейные, социально-бытовые и иные типы конфликтов.* Они являются предметом рассмотрения в первую очередь соответствующих отраслей науки.

С точки зрения менеджмента группировка конфликтов, их классификация ориентируется преимущественно на экономику и социальную сферу, т.е. на хозяйственное управление организацией, действующей в условиях рынка, проблемы формирования, развития и поведения персонала под воздействием рыночных отношений. Следовательно, в плане управления персоналом приоритетно предметное изучение конфликтов социально-экономического типа, которые главным образом связаны с практикой хозяйствования, отношениями людей в сфере труда и предпринимательской деятельности, удовлетворением материальных и духовных потребностей работников, их социальной защитой, устройством быта, отдыха и досуга [10].

При нии конфликтов по источникам и непосредственным причинам в ове формам и степени конфликтного столкновения, коммуникативной н ен масштабам и продолжительности, составу конфликтующих сторон, с м ирования, функциональной значимости можно системно подойти к х рис онфликта и организации, дать ему надлежащую оценку с учетом с ной ды, динамики и последствий [16].[4]

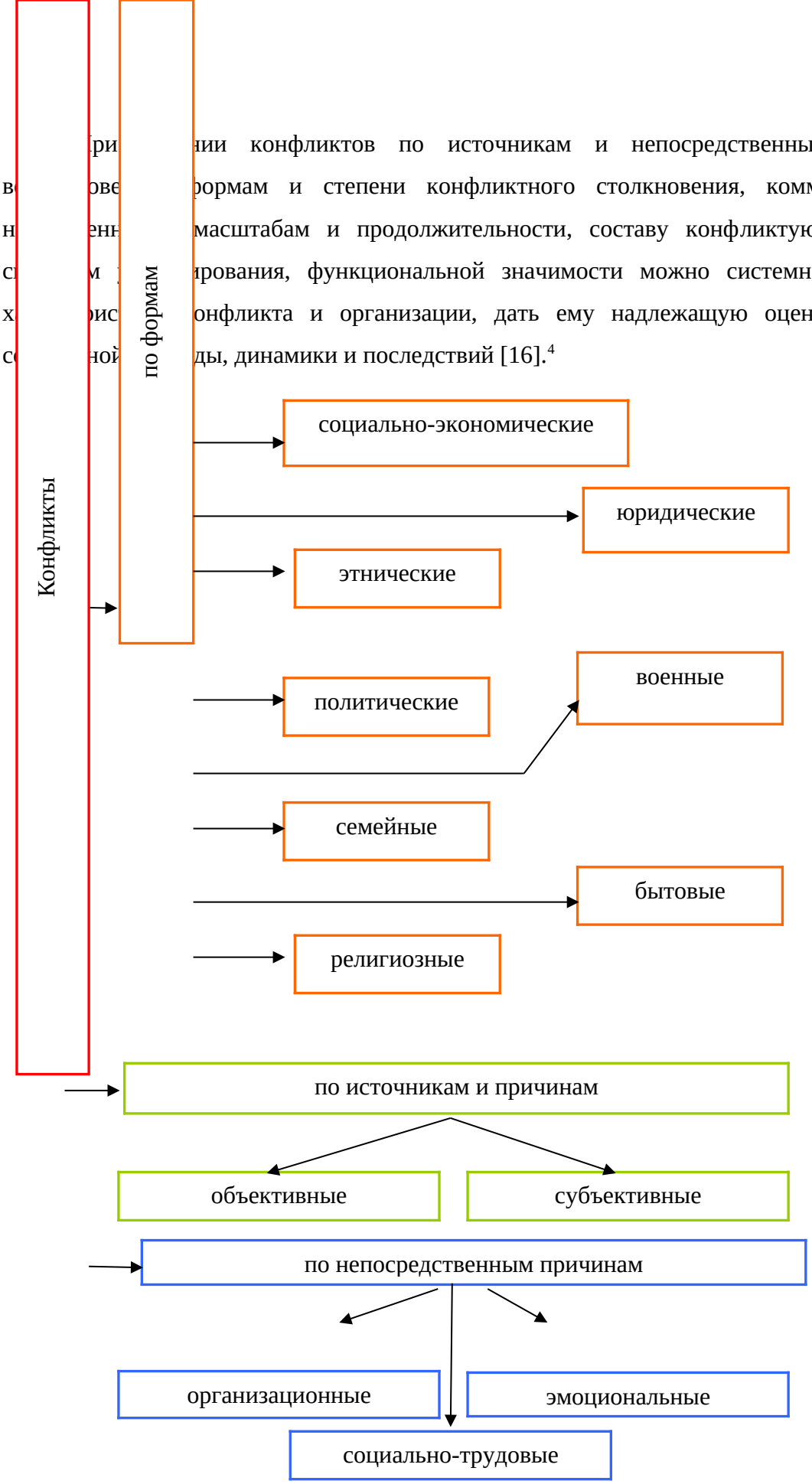


Рисунок. 1.4. Классификация конфликтов

[4]Источник; Изард К.Э. Психология эмоций. / Изард К.Э. – СПб. 2017. –145 с.

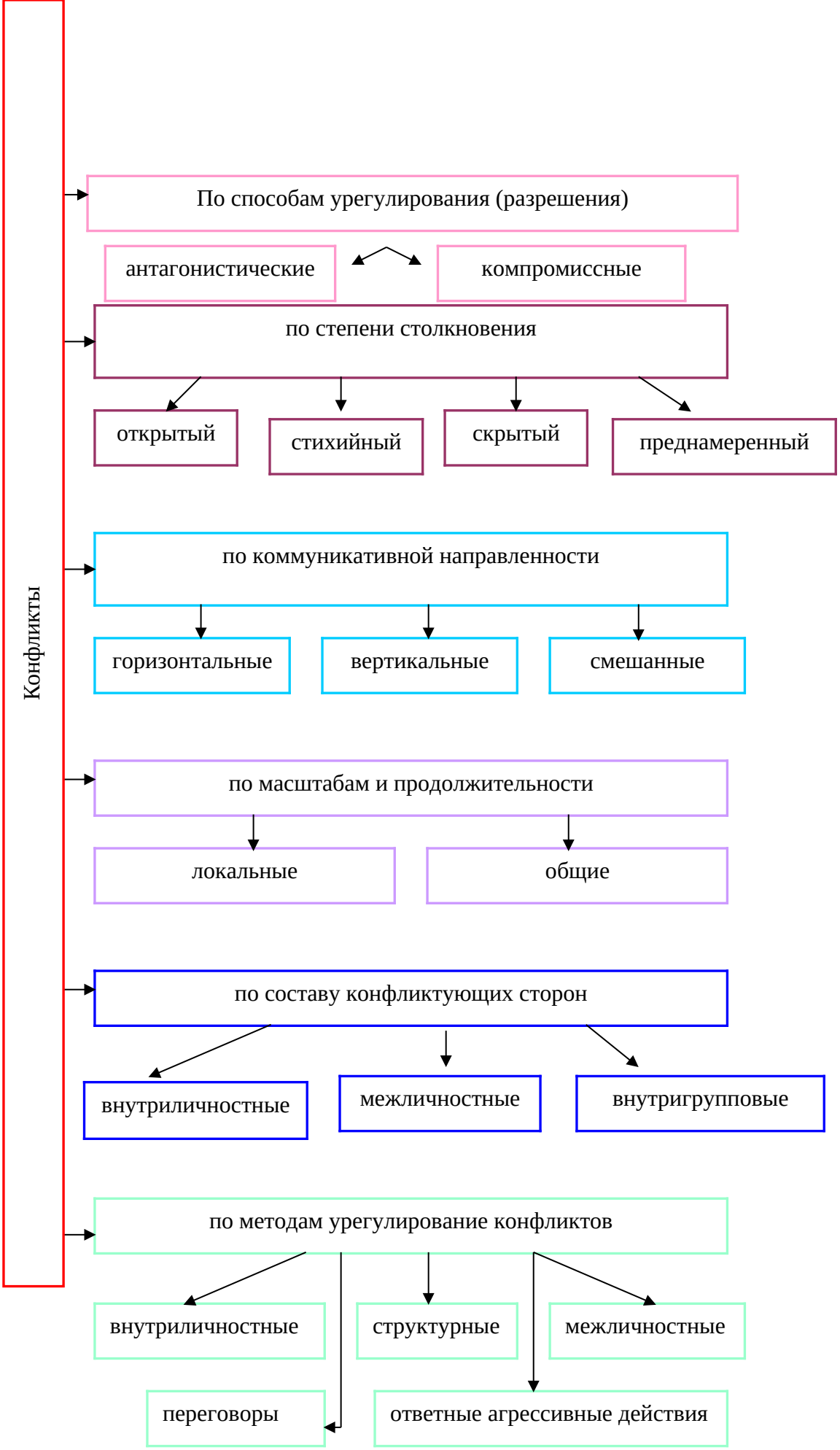


Рисунок. 1.4. (продолжение). Классификация конфликтов

По источникам и причинам возникновения конфликты делят на *объективные и субъективные.* В первом случае конфликт способен развиться вне воли и желания его участников, просто в силу складывающихся в организации или его подразделении обстоятельств. Но конфликтная ситуация может создаться также из-за мотивов поведения, преднамеренных устремлений того или иного субъекта социальных связей. Объектом столкновения выступает конкретная материальная или духовная ценность, к обладанию которой стремятся конфликтующие стороны. Им может быть имущество, должностная вакансия или размер оплаты труда – все то, что представляет собой предмет личных, групповых или общественных интересов. Субъекты конфликта – работники организации со своими потребностями, интересами, мотивами и представлениями о ценностях [10].

По непосредственным причинам возникновения конфликты различают как *организационные*, т.е. происходящие в пределах определенной социальной системы, того или иного структурного образования в связи с изменением внешних обстоятельств или нарушением регламентированного порядка; *эмоциональные*, связанные, как правило, с личностным восприятием происходящего вокруг, с чувственной реакцией на поведение и действия других людей, расхождением во взглядах и т.п.; *социально-трудовые*, вызываемые несовпадением, конфронтацией частных и общих интересов, несовместимостью целей отдельных лиц и социальных групп [4].

Свою специфику имеет классификация конфликтов и по другим признакам. ***По формам и степени столкновения*** противоборство может быть *открытым* (спор, ссора и т.п.) и *скрытым* (действия исподтишка, маскировка истинных намерений и т.д.); *стихийным,* т.е. спонтанно возникшим, и преднамеренным, заранее спланированным или просто спровоцированным. Такие конфликты оказываются либо неизбежными, в известной степени закономерными; либо вынужденными, хотя и необходимыми; либо ничем не оправданными, лишенными всякой целесообразности [16].

Конфликты ***по коммуникативной направленности*** разделяются на *горизонтальные*, в которых участвуют люди, не находящиеся, как правило, в подчинении друг у друга; *вертикальные*, т.е. те, участники которых связаны теми или иными видами подчинения. Эти конфликты могут быть и смешанными, представляя отношения подчинения и неподчинения. Особую печать несет вертикальный конфликт (как «сверху вниз», так и «снизу вверх»), выражающий обычно неравенство сил конфликтующих сторон, различия между ними по иерархическому уровню и влиянию (например, руководитель – подчиненный, работодатель – работник и т.п.). В этом случае может иметь

силу неодинаковый статус и ранг, что, конечно, скажется на ходе и развязке конфликта [16].

По масштабам и продолжительности конфликты бывают *локальными*, вовлекая в свою орбиту часть персонала предприятия, какого-то региона или отдельно взятой отрасли, а также *общие*, втягивающие в конфликтное противоборство всех (или большинство) работников организации, либо основную массу наемных лиц региона или занятых в той или иной отрасли народного хозяйства. Обычно такого рода конфликты приобретают затяжной характер, возникают из-за разногласий и противоречий по поводу недостатков в организации, включая безопасность, охрану, оплату и другие условия труда, выполнение коллективных договоров и трудовых соглашений, исполнение работодателями и органами власти законодательных актов о социальных гарантиях и социальной защите работников, введение новых или существенное изменение действующих правил и инструкций [10].

Большим разнообразием форм проявления характеризуется типология конфликтов ***по составу конфликтующих сторон***, затрагивающих в большинстве случаев их интересы, целеполагание, соблюдение социальных и нравственных норм, определение функциональной значимости конфликтного противостояния. В первую очередь к этим типам относятся *внутриличностные*, *межличностные*, *внутригрупповые и межгрупповые* конфликты [10].

Хотя конфликт по своим причинам и структуре предполагает противостоящие стороны, он вполне может быть личностным, присущим лишь отдельному человеку. Объяснение этому сводится к тому, что конфликт может быть либо с окружающими человека людьми, либо внутренним для него, так как человеку свойственно не только интенсивное взаимодействие с себе подобными, но и постоянное общение с самим собой. Авто коммуникация в том или ином виде является естественным условием нормальной психической активности человека. Она во многом определяет работоспособность, настроение, самочувствие, а нередко и состояние здоровья. Поэтому внутриличностный конфликт даже тогда, когда не имеет прямой связи с совместной деятельностью людей, неизбежно отражается на деловых отношениях и результатах общих усилий.

Межличностный конфликт древнее внутриличностного, поскольку развитие межличностных отношений предшествовало возникновению авто коммуникации, общению индивида с самим собой. Вместе с тем межличностный конфликт во многом имеет также интимный, т.е. касающийся только отдельного лица, механизм провоцирования и стимулирования определенного поведения [4].

По способам урегулирования (разрешения) конфликты разделяются на *антагонистические*, сопровождаемые неуступчивостью и непримиримостью сторон, а также *компромиссные*, допускающие разно вариантность преодоления расхождений, взаимосближения взглядов, интересов, целей. Каждый человек, любая социальная группа обнаруживают присущую только им манеру общения, налаживания и поддержания отношений, особый стиль поведения в конфликтных ситуациях.

Однако при всей несхожести манер и стилей, а также при том, что не существует единых рецептов преодоления конфликтов и каких-то универсальных способов их улаживания, имеют место и некоторые общие признаки конфликтного поведения. Такое поведение практически всегда, так или иначе, связано с решением той проблемы, которая вызвала противоборство и которая в определенной мере значима для каждого из участников конфликта, делает их взаимодействующими. Это требует выбора соответствующего способа, т.е. образа действий, который отвечал бы как специфике (особенностям), так и общей природе, некоей стандартной основе данного типа конфликта [10,16].

Существенно значим еще один признак классификации конфликтов – ***по функциональной значимости***, т.е. восприятию результатов, о чем уже шла речь в связи с характеристикой функций конфликта.

Причины возникновения конфликта

Для оптимизации деятельности руководителя в условиях конфликта необходима типология причин конфликта (см.на рис. 1.5.):

1. *Различие или пересечение интересов членов организации.* В данном случае интерес рассматривается как актуализированный мотив, возникающий у отдельного работника или социальной группы. Актуализация мотива происходит в результате появления реальных потребностей. Конфликт может возникнуть в том случае, если отдельные работники или социальные группы имеют равные интересы в отношении объекта, который считается принципиально неделимым справедливо и желательным для всех образом. В качестве такого объекта могут выступать денежные, материальные, престижные, информационные, статусные и другие ресурсы организации.

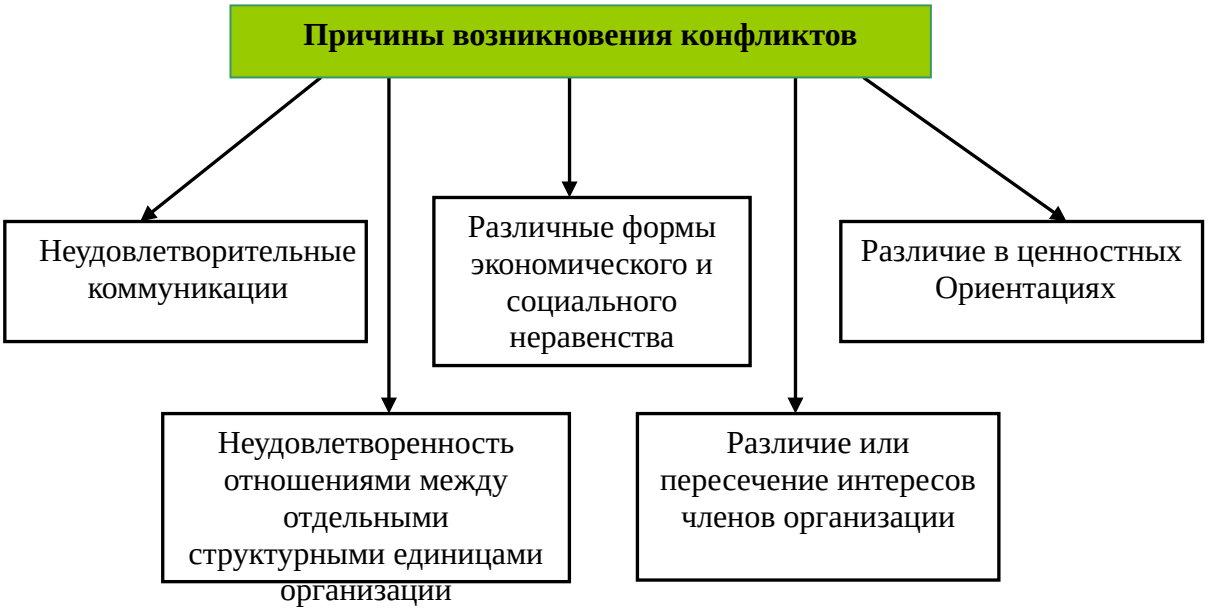


Рисунок. 1.5. Классификация возникновения причин конфликта

2. Различие в ценностных ориентациях. Групповые и индивидуальные ценности[5] могут иметь разную значимость для членов организации. Так, одни работники считают ценностью содержательную и интересную работу, а другие ориентированы только на получение награды любым способом. Несомненно, что различие в ценностных ориентациях в ходе коллективной деятельности может привести к конфликту.

Существуют несовместимые ценностные ориентации, обладатели которых практически всегда испытывают напряженность, потенциально враждебны, являются вероятным источником возникновения социального конфликта в организации. К таким несовместимым ориентациям можно отнести ориентацию на свободу поведения при осуществлении своей деятельности и жесткий всеобъемлющий контроль; ориентацию на использование собственных сил и на помощь и вмешательство извне и т.д.

Мерами профилактики предупреждения данного типа конфликтов в организации являются выделение и культивирование у работников тех ценностей, которые способствуют успешному функционированию организационных структур и их элементов.

3. Различные формы экономического и социального неравенства. Следует сказать, что само неравное распределение ценностей (вознаграждений, информации, власти, признания, престижа и т.д.) между отдельными членами организации, группами и подразделениями служит лишь основанием для возникновения конфликта. Самым важным моментом, провоцирующим возникновение и развитие конфликтной ситуации по причинам неравенства, следует считать осознание членами организации несправедливости

[5] Источник: Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выиграть может каждый: Как разрешать конфликты. / Х.Корнелиус, Ш.Фэйр – М., 2019. –255 с.

распределения вознаграждения и сложившихся социальных отношений (прежде всего отношений власти — подчинения). Нередко даже полное неравенство в распределении вознаграждений (например, когда руководители получают заработную плату в несколько раз больше, чем подчиненные, и пользуются льготами, не доступными подчиненным), а также при фактически властном произволе в отношении к подчиненным члены организации считают такое состояние дел вполне естественным, они не осознают блокирования их важнейших потребностей, и конфликтная ситуация не создается.

4. *Неудовлетворенность отношениями между отдельными структурными единицами организации*, т.е. тем местом или статусом, которые работники или социальные группы занимают в структуре организации. Этот тип причин вызывает структурные конфликты. Можно выделить следующие основные причины конфликтов, связанных с неправильным управлением:

1) Недостатки в организации управления. Такие конфликты возникают, когда одному подчиненному дают указания сразу много начальников.

2) Возникновению конфликта может способствовать и ряд организационных факторов.

3) Отсутствие или неполнота информации порождает слухи и домыслы, которые накаляют обстановку и нервируют людей. В связи с этим рекомендуется постоянно информировать персонал о решениях и их причинах, а также продумывать формы и способы информирования. Непопулярными называют такие решения, относительно которых очевидно, что они вызовут негативную реакцию. К таким ситуациям относятся наказания, материальное ущемление, угроза потери рабочего места и т.д. Необходимость принимать и проводить в жизнь такие решения – неизбежная часть работы любой организации.

5) Неудовлетворительные коммуникации. Плохая передача информации является как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или точки зрения других. Другие распространенные проблемы передача информации, вызывающие конфликт, - неоднозначные критерии качества, неспособность точно определить должностные обязанности и функции всех сотрудников и подразделений, а также предъявление взаимоисключающих требований к работе [19].

Последствия конфликтов

Последствия конфликтов могут быть самыми разными и непредсказуемыми. Наилучшим результатом конфликта может быть решение возникших проблем и приведение конфликтующих сторон к единому решению.

Однако положительные результаты от конфликта случаются реже, чем негативные. В зависимости от того, насколько эффективным будет управление конфликтом, его последствия станут функциональными или дисфункциональными, что, в свою очередь, повлияет на возможность будущих конфликтов: устранит причины конфликтов или создаст их (см.на рис. 1.6.) [19].

Чаще всего конфликт приводит к обострению физических и душевных болезней, которые выражаются в депрессии, стрессе. Последствия конфликта чреваты стрессами, неврозами, повышенной тревожностью, общей психологической подавленностью чрезмерной агрессивностью, которая направлена на объекты, не имеющие отношения к конфликту (см.на рис. 1.7.).[6]

[6]Источник: Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выиграть может каждый: Как разрешать конфликты. / Х.Корнелиус, Ш.Фэйр – М., 2019. –255



Рисунок. 1.6. Последствия конфликта

Обратная сторона агрессии – регрессия: негативный защитный механизм, бегство от ситуации. Вся энергия конфликта, не нашедшая выхода, направлена на разрушение самой личности [3].

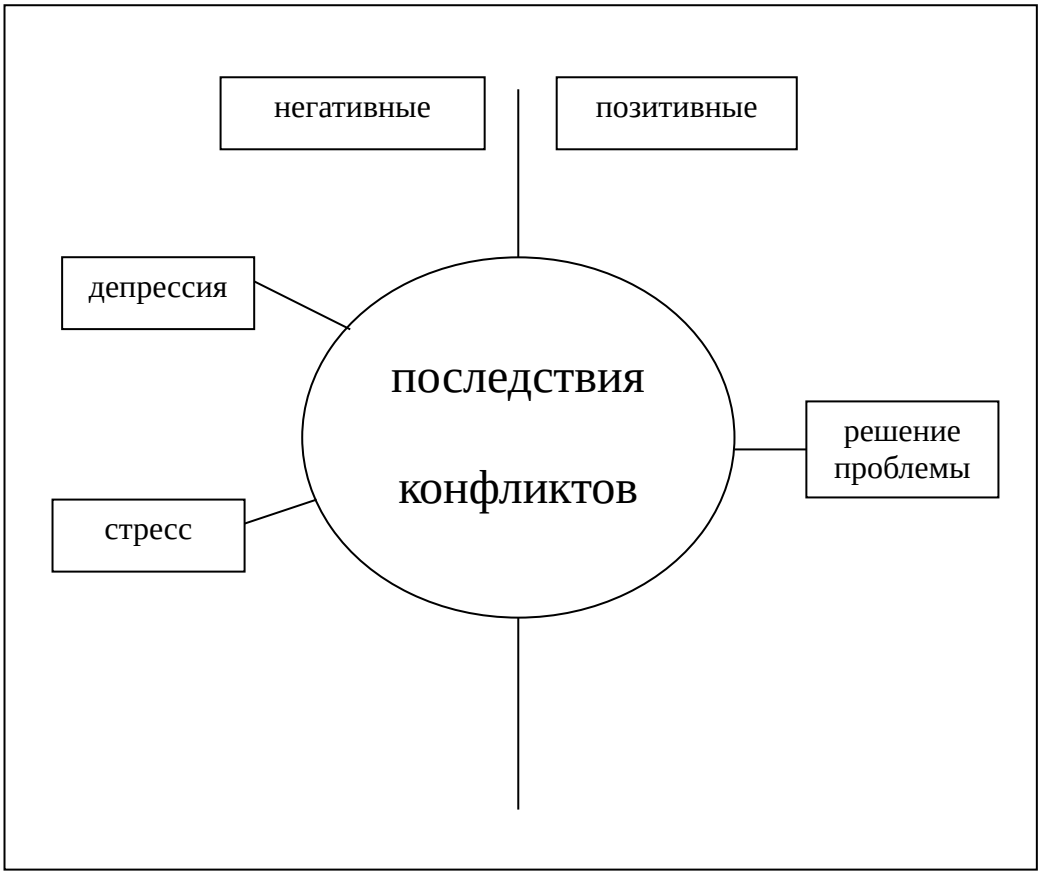


Рисунок. 1.7. Схема последствий конфликтов

Депрессия это не только плохое настроение, но и снижение психической активности и двигательная заторможенность. Тяжелые маниакально-депрессивные или циклические формы заболевания, которые первоначально дали повод для формирования понятия «депрессия», составляют бесконечно малую долю случаев депрессии: они наступают лишь у 1% населения. Значительно чаще встречаются кратковременные или не столь тяжело протекающие депрессивные изменения.

Именно депрессия может стать результатом неразрешенного конфликта. Известно, что 80% конфликтов возникает помимо желания их участников. В основе большинства неврозов всегда обнаруживается внутренний конфликт, ощущение своей вины, своего упущения, вследствие которого и возникла травмирующая ситуация. [8,12].[7]

Наиболее мощное проявление эмоций вызывает комплексную физиологическую реакцию – стресс. *Стресс* – комплексный процесс, он включает непременно и физиологические, и психологические компоненты. С помощью стресса организм как бы

[7] Источник: Дмитриев А., Кудрявцев В., Кудрявцев С. Введение в общую теорию конфликтов. / Дмитриев А., Кудрявцев В., Кудрявцев С.– М., 2018. –396 с.
Зайцев А.К. Социальный конфликт на предприятии. /Зайцев А.К. – Калуга, 2019. –180 с.

мобилизует себя целиком на самозащиту, на приспособление к новой ситуации, приводит в действие неспецифические защитные механизмы, обеспечивающие сопротивление воздействию стресса или адаптацию к нему [18].[8]

Тот тип стресса, который имеет отношение руководителям, характеризуется чрезмерным психологическим или физиологическим напряжением (см.на рис. 1.8.).



Рисунок. 1.8. Модель стрессовой ситуации

Стресс может быть вызван факторами, связанными с работой и деятельностью организации, или событиями личной жизни индивидуума.

Организационные факторы. Широко распространенной причиной стресса в организациях является перегрузка или напротив слишком малая рабочая нагрузка. Работник, не получающий работы, соответствующей его возможностям, обычно чувствует фрустрацию, беспокойство относительно своей ценности и положения в социальной системе организации и ощущает себя явно невознагражденным.

Вторым фактором является конфликт ролей. Конфликт ролей возникает, когда к работнику предъявляют противоречивые требования. Конфликт ролей может также произойти в результате принципа единоначалия. Два руководителя в служебной иерархии могут дать работнику противоречивые задания. Конфликт ролей может появиться также в

[8] Источник: Ковачик П., Малиева Н. Предупреждение и разрешение конфликтов. /П.Ковачик, Н.Малиева – Волгоград, 2018. –357 с.

результате различий между нормами неформальной группы и требованиями формальной организации.

Третий фактор – это неопределенность ролей. Неопределенность ролей возникает, когда работник не уверен в том, что от него ожидают. Люди должны иметь правильное представление об ожиданиях руководства – что они должны делать, как они должны это делать и как их после этого будут оценивать.

В дополнение к этим факторам стресс может возникнуть в результате плохих физических условий, например, отклонений в температуре помещения, плохого освещения или чрезмерного шума.

Личностные факторы. Работа представляет собой основной аспект жизни большинства людей, но, несомненно, каждый участвует во многих видах деятельности, не связанной с организацией. Эти частные события также буду потенциальной причиной стресса, что может привести пониженным результатам работы [19].

В данном параграфе рассмотрена сущность и содержание конфликта, определена классификация конфликтов, выявлена структура конфликта, изучены фазы конфликта, функции конфликта, причины возникновения конфликта, последствия конфликта.

1.2. Методы и способы разрешения конфликтов

Любая управленческая деятельность не может не быть целенаправленным влиянием на объект и субъект управления с последовательным преодолением рассогласований в ходе реального воплощения организационных задач. Это преодоление, в частности, может быть связано как с дисфункциональными конфликтами, которые нередко являются следствием допущенных управленческих ошибок, так и с конфликтами, спровоцированными с целью стимулирования творческой активности и инноваций, ускорения процесса изменений. В последнем случае может возникнуть необходимость усиления напряженности, но при этом не следует допускать выхода конфликта за пределы оптимального уровня. Иначе есть опасность дезорганизовать работу организации. Следует, однако, помнить, что отсутствие функционально позитивных конфликтов может породить в организации самодовольство, самоуспокоенность.

Важно сосредоточить внимание на управлении теми конфликтами, в которые руководство организации втягивается в силу складывающихся обстоятельств, ошибок

управленцев или сбоев в работе. Такого рода конфликты должны разрешаться с минимальными потерями для организации [3].

Существует множество методов управления конфликтами. Укрупненно их можно разделить на несколько групп, каждая из которых имеет свою область применения (см.на рис. 1.9.):

- внутриличностные;
- структурные;
- межличностные;
- переговоры;
- ответные агрессивные действия.

Внутриличностные методы воздействуют на отдельную личность и состоят в правильной организации своего собственного поведения в умении высказать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны оппонента. Часто используется метод передачи лицу того или иного отношения к определенному предмету без, обвинений и требований, но так, чтобы другой человек изменил свое отношение (так называемый способ «Я-высказывание»).[9]

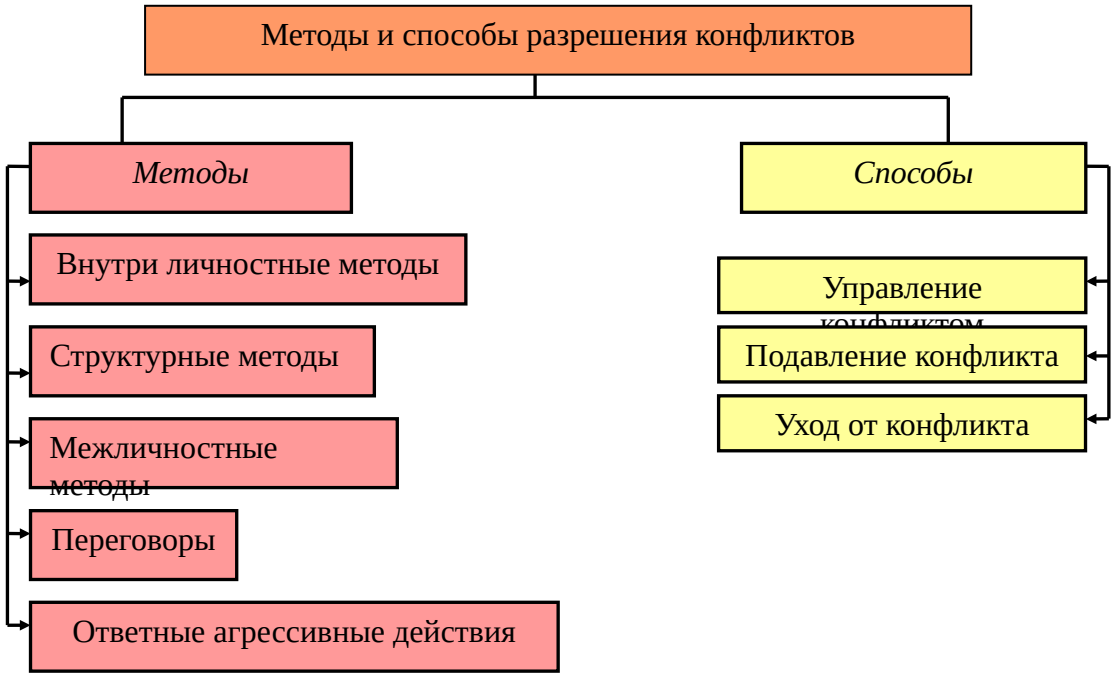


Рисунок. 1.9. Методы и способы разрешения конфликтов

[9] Источник: Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выиграть может каждый: Как разрешать конфликты. / Х.Корнелиус, Ш.Фэйр – М., 2019. –255 с.

Этот метод позволяет человеку отстоять свою позицию, не превращая оппонента в противника. «Я-высказывание» особенно эффективно, когда человек рассержен, недоволен. Оно позволяет высказать свое мнение создавшейся ситуации, выразить принципиальные положения. Такой метод особенно полезен, когда человек желает передать что-то другому, но не хочет, чтобы тот воспринял это негативно и перешел в атаку [5].

Структурные методы воздействуют преимущественно на участников организационных конфликтов, возникающих из-за неправильного распределения функций, прав и ответственности, плохой организации труда, несправедливой системы мотивации и стимулирования работников и т.п. К таким методам: разъяснение требований к работе, использование координационных механизмов, разработку или уточнение общеорганизационных целей, создание обоснованных систем вознаграждения.

Разъяснение требований к работе является одним из эффективных методов предотвращения и урегулирования конфликтов. Каждый работник должен четко представлять, в чем состоят его обязанности, ответственность, права. Метод реализуется посредством составления соответствующих должностных инструкций (описание должности) и разработки документов, регламентирующих распределение функций, прав и ответственности по уровням управления.

Использование координационных механизмов заключается в задействовании структурных подразделений организации или должностных лиц, которые в случае необходимости могут вмешаться в конфликт и помочь разрешить спорные вопросы между конфликтующими сторонами. Один из самых распространенных механизмов – это иерархия полномочий, которая упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации [15].

Разработка или уточнение общеорганизационных целей позволяет объединить усилия всех сотрудников организации, направить их на достижение выдвинутых целей.

Создание обоснованных систем вознаграждения также может быть использовано для управления конфликтной ситуацией, поскольку справедливое вознаграждение позитивно влияет на поведение людей и позволяет избежать деструктивных конфликтов. Важно, чтобы система вознаграждения не поощряла негативное поведение отдельных лиц или групп [15].

Межличностные методы предполагают, что при создании конфликтной ситуации или начале развертывания самого конфликта его участникам необходимо выбрать форму, стиль своего дальнейшего поведения, чтобы свести к минимуму ущерб своих интересов.

Наряду с рассмотренными выше стилями конфликтного поведения, к которым относятся *приспособление (уступчивость), уклонение, противоборство, сотрудничество и компромисс*, следует обратить внимание на *принуждение и решение проблемы* [5].

Принуждение означает попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой, не интересуясь мнением других. Лицо, использующее такой подход, обычно ведет себя агрессивно и для влияния на других использует власть путем принуждения. Стиль принуждения может быть эффективным в ситуациях, где руководитель имеет значительную власть над подчиненными. Недостаток этого стиля заключается в том, что он подавляет инициативу подчиненных, создает большую вероятность того, что не будут учтены какие-то важные факторы, поскольку представлена лишь одна точка зрения. Подобный стиль может вызвать возмущение, особенно у более молодой и более образованной части персонала [15].

Решение проблемы означает признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять, причины конфликта и найти путь действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто пользуется таким стилем, не стремится добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант преодоления конфликтной ситуации. В сложных ситуациях, где разнообразие подходов и точная информация являются существенными для принятия здравого решения – надо поощрять и управлять ситуацией, используя стиль решения проблемы [15].

Переговоры выполняют определенные функции, охватывая многие аспекты деятельности работников. Как метод решения конфликтов, переговоры представляют собой набор тактических приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых для конфликтующих сторон решений [3,17].

Для того чтобы переговоры стали возможными, необходимо выполнение определенных условий: существование взаимозависимости сторон, участвующих в конфликте; отсутствие значительного различия в возможностях (полномочиях) участников конфликта; соответствие стадии развития конфликта возможностям переговоров; участие в переговорах сторон, которые могут принимать решения в сложившейся ситуации. Каждый конфликт в своем развитии проходит несколько этапов. На некоторых из них переговоры могут быть не приняты, так как еще рано, а на других начинать их будет уже поздно [13,21].

Ответные агрессивные действия – методы, являющиеся крайне нежелательными для преодоления конфликтных ситуаций. Применение этих методов приводит к разрешению конфликтной ситуации с позиции силы, в том числе с использованием грубой

силы, насилия. Однако бывают ситуации, когда разрешение конфликта возможно только данными методами [5].

От эффективности управления конфликтом зависит многое в деятельности организации: масштаб дисфункциональных последствий, устранение или сохранение причин конфликта, возможность последующих столкновений. Практика показывает, что сложилось ***три способа управления конфликтами:*** *уход от конфликта, подавление конфликта и собственно управление конфликтом.* Каждое из названных направлений реализуется при помощи специальных методов [9,15].

Уход от конфликта. Преимущество такого метода состоит в том, что решение принимается, как правило, оперативно. Этот метод применяется в случае ненужности данного конфликта, когда он не подходит к ситуации, сложившейся в организации, или очень высоки издержки возможного конфликта. Его также целесообразно применять в случаях: банальности проблемы, лежащей в основе конфликта; наличия более важных проблем; необходимости охлаждения разгоревшихся страстей; потребности выиграть время; подключения других сил для разрешения конфликта; наличия страха. К уходу от конфликта не следует прибегать в тех случаях, когда очень важна проблема, лежащая в его основе, или при наличии перспективы достаточно длительного существования основ данного конфликта [5].

Разновидностью метода ухода от конфликта является *метод бездействия.* При этом методе развитие событий отдается на откуп времени, идет по течению, стихийно. Бездействие оправдано в условиях полной неопределенности, когда невозможно предвидеть варианты развития событий, предсказать последствия [3].

Следующая разновидность этого метода – *уступки или приспособление.* В этом случае администрация идет на уступки за счет уменьшения собственных требований. Этот метод используется, когда администрация обнаруживает свою неправоту; в случае необходимости минимизации потерь, когда гармония и стабильность особенно важны.

Сюда же можно отнести *метод сглаживания*, который используется в организациях, ориентированных на коллективные методы трудового процесса. Данный подход основан на убеждении, что различия между сталкивающимися сторонами не столь значительны. Напротив, подчеркиваются общие интересы. Различия преуменьшаются, общие черты – акцентируются. Довольно часто в таких случаях реальная проблема уходит на второй план [3].

Подавление конфликта в свою очередь предполагает использование различных методов. Например, *метод скрытых действий* применяется в случаях, когда: стечение

экономических, политических, социальных или психологических обстоятельств делает невозможным открытый конфликт; отсутствует желание иметь дело с открытым конфликтом из-за боязни потери имиджа; невозможно по тем или иным причинам вовлечение противоположной стороны в активное противодействие [15].

Применяемые в этих случаях приемы включают как *тактичные*, так и далекие от них формы воздействия на противоположную сторону. Здесь могут иметь место и *кулуарные переговоры*, и *политика «разделяй и властвуй»*, и *подкуп*. Нередки проявления прямого обмана, создания различного рода дополнительных препятствий в форме скрытого или открытого сопротивления «секретным действиям», провоцирования актов саботажа, распространения среди работников негативных настроений по отношению к руководству и т.п.

Может оказаться эффективным *метод быстрого решения*. Суть его в том, что решение по проблеме, вызвавшей конфликт, принимается в самые короткие сроки, почти мгновенным соглашением. Это становится возможным в случаях: острого дефицита времени для принятия обстоятельного решения; существенного изменения одной из сталкивающихся в конфликте сторон своей позиции; взаимного желания конфликтующих сторон участвовать в поиске более приемлемых вариантов соглашений; когда конфликтная ситуация не является остро противостоящей интересам сторон [5,15].

Для ***управления конфликтом*** наиболее рациональным и оправданным является использование всего управленческого *механизм воздействия на конфликтную ситуацию и поведение участника конфликта*.

У многих людей нет специальных навыков управления конфликтами, им нужны руководства и соответствующая практика. В порядке основных рекомендаций ***относительно поведения в конфликтных условиях можно указать на такие ориентиры***, как: *умение отличить главное от второстепенного; внутреннее спокойствие; эмоциональная зрелость и устойчивость; знание меры воздействия на события; умение подходить к проблеме с различных точек зрения; готовность к любым неожиданностям; восприятие действительности такой, какая она есть; стремление к выходу за рамки проблемной ситуации; наблюдательность, стремление понять других; умение извлекать опыт из всего происходящего* [3,5].

В ряде организаций, особенно на предприятиях и в учреждениях, связанных с обслуживанием большого числа клиентов (потребителей товаров и услуг), составляются письменные рекомендации работникам о том, как вести себя в конфликтной ситуации.

На определенном этапе развития социальной организации одной из важнейших задач управления становится поддержание оптимального уровня полезного конструктивного конфликта для этого используется *стимулирование*. При этом выход социального конфликта за пределы оптимальности способен при слишком обширном конфликте дезорганизовать предприятие. Усилия работников в этом случае будут направлены явно в непродуктивном направлении. Другая крайность – отсутствие позитивного конфликта – способна породить самодовольство и летаргию в коллективе [20].

Техники стимулирования конфликта в организации разнообразны. Чаще всего используют те из них, которые относятся к коммуникационной системе в организации; в этом случае конфликт может быть усилен *манипулированием коммуникационными каналами*. Выводя формальные и неформальные послания за пределы традиционных коммуникационных каналов, мы может стимулировать функциональный конфликт. Руководитель, который изымает все или часть сообщений, ставит некоторые группы в невыгодное положение и усиливает противостояние между имеющими информацию и не имеющими ее. С другой стороны, передача очень больших объемов информации заставляет стороны отделять нужные факты от ненужных, создается обстановка неопределенности и усиливаются процессы переосмысления и переоценки. Угрожающая информация также стимулирует конфликт.

Еще один способ стимулирования конфликта – структурные изменения. Изменяя, таким образом, групповую деятельность, можно внести в организацию как здоровый, так и разрушающий ее конфликт. Изменением содержания труда, выполняемых функций, реформированием отделов, цехов или организации в целом разрушаются до этого устоявшиеся взаимоотношения. Изменение структур приводит к перераспределению сил и ресурсов между ними и, как следует ожидать, углубляет конфликт. Это происходит вследствие естественно возникающих опасений у работников по поводу возникшей неопределенности, необходимости освоения новых задач или возможной потери статуса.

Методы стимулирования конфликта включают:

- вывод сообщений за пределы традиционных каналов;
- уменьшение объемов информации;
- резкое увеличение объемов информации;
- передача неясной или угрожающей информации;
- изменение содержания деятельности;
- изменение выполняемых задач;

- реформирование цехов, участков или всей организации.

В данном параграфе рассмотрены внутриличностные, структурные, межличностные методы, переговоры и ответные агрессивные действия для разрешения конфликтов.

1.3. Методы прогнозирования конфликтных ситуаций в трудовых коллективах

1. Социометрический метод.

На основе полученных эмпирических данных по каждому работнику рассчитывается его социометрический статус и коэффициент эмоциональной экспансивности. Полученные коэффициенты сопоставляются с данными, полученными в социограмме. Социограмма составляется с помощью простого вопроса, задаваемого работникам конкретного коллектива: «Кого из Ваших работников Вы бы хотели видеть в качестве руководителя будущей фирмы?» Должна быть только одна кандидатура, включая самого себя. В случае если опрашиваемый не видит в своём коллективе потенциального кандидата на пост руководителя вновь создаваемой фирмы, лист оставляется пустым. Социограмма позволяет выявить уровень сплоченности группы, коллектива, а также определить лидерство, наличие потенциальных конфликтогенов, очагов противостояния.

2. Метод опроса (на примере оценок оплаты труда работников и распределения дохода организаций).

В качестве метода получения эмпирической информации о связях оплаты труда и трудовых конфликтов проводится анкетный опрос. Все вопросы, входящие в анкету, делятся на 5 блоков:

1. «Материальная заинтересованность» - включает в себя оценку систем оплаты труда, оценку реального и желаемого размера заработка и оценку возможностей работника в получении различных видов доходов;

2. «Справедливость и удовлетворенность» - позволяет выявить оценки работниками оплаты их труда и распределения доходов организации по критериям «справедливости» и «удовлетворенности»;

3. «Отношение собственности», состоящий из проективных вопросов по оценке влияния организационно-правовых основ собственности на уровень оплаты труда работников и распределения дохода данной организации;

4. «Информированность» - дает оценку информированности работников об оплате труда других работников, выполняющих различные работы в своей организации и в других организациях, а также работников иных профессий; информированность работников о распределении доходов организации;

С течением времени в каждом коллективе назревает необходимость осуществлять те или иные изменения. Внедрение какого-либо решения, особенно если речь идет об изменении целей организации, сопровождается сопротивлением персонала. Противодействие изменениям возникает из-за отсутствия у членов коллектива полной и достоверной информации по этому вопросу. Неопределенность в деятельности, как правило, оказывает стрессогенное воздействие. Если нововведение противоречит интересам меньшего коллектива сотрудников, чем критическая масса по каждой группе, то конфликт не произойдет. Если же хотя бы по одной из групп затронуты интересы большего кол-ва членов организации, чем допускает критическая масса, то конфликт неизбежен. Другой составляющей конфликтологической диагностики, как было указано выше, является выявление степени социальной напряженности в коллективе (социально-психологического климата).

Признаками назревающего конфликта являются: увеличение числа неявок на работу; массовые увольнения по собственному желанию; факты уклонения от выполнения указаний и распоряжений руководителя; появление угнетенного состояния, подавленности, тревоги; распространение слухов, негативное суждение об окружающих; активная деятельность неформальных лидеров, стихийные минисобрания; словесные и физические оскорбления и т. п. Социометрические методы ориентированы на выявление неформальных лидеров в коллективе, а также симпатий и антипатий его членов друг к другу. Методом климатического круга на основе анализа деловой активности и межличностных отношений можно определить, к какому из четырех типов относится данный коллектив. Наиболее оптимальным является вариант с высокой деловой активностью и теплыми отношениями. На степень конфликтности коллектива большое влияние оказывает стадия формирования коллектива, как и стадия развития организации в целом. После проведения диагностики и осознания реально существующего противоречия нужно приступать к применению той или иной тактики по предотвращению и профилактики конфликта, это будет рассмотрено в следующем параграфе.

В данной части были рассмотрены социометрический метод и метод опроса для прогнозирования конфликтных ситуаций в трудовых коллективах.

1.4. Меры и методы профилактики конфликтов

Профилактика, предупреждение деструктивных конфликтов должны быть в постоянном поле зрения администрации организации. Особую роль здесь приобретает деятельность служб управления персоналом, подразделений, отвечающих за формирование систем и организационных структур управления, разработку мотивационной политики, а также методов организации труда. Указанные звенья призваны прорабатывать и держать под постоянным контролем те вопросы организации системы управления, которые могут рассматриваться как методы профилактики конфликтов. К таким методам, затрагивающим различные стороны системы взаимоотношений в организационной структуре, можно отнести: выдвижение интегрирующих целей между администрацией (в том числе руководителями подразделений) и персоналом организации; четкое определение видов связи в организационной структуре управления; баланс прав и ответственности при выполнении служебных обязанностей; выполнение правил формирования и функционирования временных подразделений (групп по выполнению комплексных программ или проектов в условиях матричных структур, временных творческих бригад или групп, работающих на принципах командной организации труда и т.п.) в целях эффективного использования возникающего в этих условиях двойного подчинения сотрудников; выполнение правил делегирования полномочий и ответственности между иерархическими уровнями управления; использование различных форм поощрения, предполагающее взаимное сочетание и варьирование монетарных и немонетарных побудительных систем [14].

Отсутствие внимания к решению названных вопросов может стать причиной возникновения конфликтных ситуаций, с большой долей вероятности перерастающих в конфликты. Вместе с тем четкая проработка перечисленных вопросов создает в организации основу для надежных, партнерских взаимоотношений как между сотрудниками одного уровня, так и между сотрудниками и руководителями. Эти взаимоотношения являются залогом преодоления конфликтных ситуаций на их начальном этапе. Причем такое решение будет конструктивным, направленным на развитие системы управления организацией и не позволит конфликтной ситуации перейти в деструктивную, эмоциональную стадию конфликта. Для наглядности можно привести схему предотвращения негативных последствий конфликтов в коллективе (см.на рис. 1.10).



Рисунок. 1.10. Цели системы управления конфликтами

Можно выделить следующие меры профилактики конфликтов.

1. Выдвижение интегрирующих целей между администрацией (в том числе руководителями подразделений) и персоналом организации. Руководители подразделений обязаны быть проводниками целей, которые ставит перед организацией аппарат управления. В то же время цели организации, выдвигаемые администрацией, должны не только не противоречить, но и способствовать целям персонала. Следовательно, в системе управления персоналом действуют две целевые ветви: цели персонала и цели администрации. Реализация целей персонала в общем виде представляет собой выполнение основных ***функций труда***: монетарной, социальной, самореализации [14].

Монетарная функция труда предполагает выполнение следующих целевых задач: получение оплаты труда, адекватной затрачиваемым трудовым усилиям; получение дополнительных материальных выплат и льгот, предоставляемых администрацией организации (льготные кредиты, оплата страховок, компенсации затрат на обучение, участие персонала в прибылях и капитале предприятия; абонирование заработной платы и т.п.).[10]

[10] Источник: Здравомыслов А. Г. Исследование конфликта на макроуровне: Теоретические предпосылки. / А. Г. Здравомыслов – Н. Новгород, 2019. – 410 с.

Выполнение *социальной функции* труда связано с реализацией таких целевых потребностей персонала, как: общение между членами коллектива; обеспечение нормальных психофизиологических условий труда и его технической оснащенности; создание благоприятного психологического климата в коллективе и использование стилей и методов руководства, отвечающих интересам сотрудников; обеспечение социальной безопасности сотрудников, в том числе надежного социального статуса и юридической защищенности.

Функция самореализации предполагает, что сотрудники ждут от администрации поддержки в реализации таких целевых устремлений, как: выполнение работы преимущественно творческого характера; получение возможностей для профессионального роста и карьеры; признание заслуг, т.е. оценка труда и поведения сотрудников, адекватная результатам и действиям [14].

Персонал ожидает от администрации обеспечения нормальных условий труда и мотивации. Администрация организации, руководители подразделений ставят перед собой в отношении персонала следующие цели: использование персонала в соответствии с организационной структурой управления; повышение эффективности трудовой отдачи персонала. Использование персонала предполагает решение таких целевых задач, как выполнение сотрудниками своей профессиональной роли, а также развитие персонала. Повышение эффективности трудовой отдачи может быть обеспечено за счет создания нормальных условий труда и управления мотивацией трудовой деятельности.

Таким образом, цели персонала и цели администрации, сформулированные и соответственно структурированные, не только не противоречат, но взаимообусловливают друг друга и создают единую систему интегрированных целей [22].

2. Определение видов связи в организационной структуре управления. Разработка организационных структур управления предполагает не только установление состава звеньев и подчиненности между ними, но и формирование всех необходимых структурных связей между подразделениями и должностями. Только в этом случае будет обеспечено взаимопонимание между звеньями, однозначность отношений, адресность связей, что устраняет основу для взаимных претензий по поводу распределения обязанностей в организационной структуре. А наличие таких претензий является частой причиной возникновения конфликтной ситуации [5].

Организационная структура с четким распределением обязанностей между звеньями предполагает, что в соответствующих организационно-распорядительных документах определены способы управленческого воздействия на персонал, реализуемые

через структурные взаимосвязи. Они делятся на следующие виды: линейная связь (непосредственная связь «руководитель – подчиненный»); функциональная связь (методическое, консультативное, инструктивное руководство); связь соисполнительства (совместное выполнение работ, совместное участие в процессе принятия решений); связь обслуживания (выполнение вспомогательных работ обеспечивающего характера) [9,14].

3. Баланс прав и ответственности при выполнении служебных обязанностей. Любая профессиональная деятельность в рамках организации предполагает, что исполнитель наделен служебными обязанностями по своей должности (или рабочему месту), соответствующими ей правами и ответственностью за результаты работы. Указанные характеристики должности отражаются, как правило, в описании работы (должностной инструкции), а также частично регламентируются законодательными актами (например, нормами трудового законодательства) и другими инструктивными документами. Ответственность сотрудника предполагает неукоснительное и своевременное выполнение служебных обязанностей. В ряде случаев распорядительные документы могут содержать дополнительные требования, затрагивающие ответственность исполнителя [14,22].

Одна из важных задач руководителя подразделения – обеспечить сбалансированность прав и ответственности каждого из сотрудников, а также вверенного подразделения как структурной единицы. Это достигается путем контроля над разработкой регламентирующих документов, а также через анализ работ исполнителей. Если сотруднику определена ответственность за выполнение той или иной служебной обязанности, но не дано прав, обеспечивающих ее ресурсное и организационно-технологическое наполнение, это создает благодатную почву для возникновения конфликтной ситуации между сотрудником и его внешним окружением.

4. Выполнение правил формирования и функционирования временных подразделений. Под временными подразделениями имеются в виду группы по выполнению комплексных программ или проектов в условиях матричных структур управления, временные творческие бригады по решению локальных исследовательских, проектных или иных задач, группы, работающие на принципах командной организации груда, а также другие подобные структурные образования. В мировой практике менеджмента использование временных подразделений признано одним из действенных факторов мотивации трудовой деятельности. Эффективное управление мотивацией предполагает открытость информационной системы внутри организации. Это весьма значимый фактор профилактики конфликтов. Организация труда на групповой, программно-целевой основе является непреложным фактом современного менеджмента.

Вместе с тем профилактика конфликтов при ее применении требует тщательной проработки [1,14].

5. Выполнение правил делегирования полномочий и ответственности между иерархическими уровнями управления. Делегирование полномочий – это передача части служебных обязанностей с вышестоящего на нижестоящий уровень иерархии управления. Эффективность этого метода профилактики конфликтов объясняется тем, что он рассматривается как метод решения ряда текущих задач, возникающих в процессе управления; один из методов обучения персонала на рабочем месте; один из инструментов, используемых в процессе подготовки сотрудников к служебному продвижению. Отсутствие профилактической работы до и после возникновения конфликтной ситуации ведет к существенным противоречиям сторон, занятых в процессе делегирования. Потому при использовании делегирования полномочий, а также в более широком смысле при передаче поручений следует неукоснительно выполнять некоторые правила, выработанные в результате положительного опыта менеджмента и управления персоналом [1].

Первоочередной задачей руководителя является определение степени участия сотрудника в процессе принятия решений, но конечная ответственность за принятые решения остается на руководителе. При передаче части полномочий, выдаче поручений руководитель должен сам четко представлять, каким образом решить ту или иную задачу, каков организационно-технологический процесс выполнения задания, передаваемого подчиненному. Поэтому, прежде чем делегировать что-либо, руководитель должен разработать план выполнения делегируемой работы. В зависимости от степени компетентности и готовности сотрудника к выполнению поставленной задачи может изменяться и степень детальности по доведению до него руководителем указанных элементов – программы работ, содержания полномочий, перечня информации. Предупреждению недоразумений, непонимания между сторонами способствует письменная форма передачи заданий, поручений, полномочий и т.п. Это простой, но верный шаг для профилактики более серьезных разногласий, приводящих к конфликтам. Одной из возможных причин возникновения конфликтной ситуации может стать неумение отделять те задачи управления, которые могут быть делегированы, от тех, которые делегироваться не должны. Еще одним правилом делегирования является передача полномочий без посредников. И, наконец, при делегировании полномочий всегда следует учитывать вероятность принятия неверных решений. Программа выполнения работ должна предусматривать определенные резервы для исправления

возможных ошибок. Чтобы не допускать возникновения конфликтных ситуаций, руководителю необходимо помнить о том, что отсутствие ясных и конкретных деловых предложений не даст ему права высказывать недовольство в отношении сбоев при выполнении заданий. Тем более недопустимо подобное недовольство в отношении личностей исполнителей работы. Посягательство на чувство собственного достоинства – прямой путь к конфликтам [1,14].

6. Использование различных форм поощрения. Многообразие форм поощрения следует рассматривать как действенный фактор управления мотивацией трудовой деятельности. Вместе с тем продуманная и балансированная политика организации в области мотивации является мощным средством профилактики конфликтов. Использование различных ***форм поощрения*** предполагает разработку и применение монетарных и немонетарных побудительных систем [1].

К *монетарным* можно отнести следующие побудительные системы: организацию оплаты труда в размере, адекватном трудовому вкладу сотрудника; премиальную политику, основывающуюся на результативности труда и профессионального поведения сотрудников; участие персонала в прибылях и капитале предприятия; систему специальных льгот и выплат, выделяемых из прибыли организации и не носящих обязательного характера; абонирование заработной платы, т.е. распределение части прибыли между членами коллектива по результатам работы организации в целом.

К *немонетарным* побудительным системам можно отнести: открытость информационной системы фирмы; привлечение персонала к разработке важнейших решений как внутри подразделения, так и в организации в целом; использование системы гибкой занятости сотрудников, гибкого режима труда и отдыха; применение виртуальных структур управления, которые не предполагают жесткого режима нахождения сотрудников на своем рабочем месте; использование стилей и методов руководства, отвечающих интересам сотрудников; моральное поощрение персонала; проведение совместных мероприятий (спортивного характера, вечеров отдыха, представления новых сотрудников и т.п.) [1,22].

Однако с одной стороны, вышеназванные монетарные и немонетарные побудительные системы наиболее эффективны при использовании в единстве и взаимосвязи. С другой – их применение не должно приводить к нарушению требований справедливости, предоставлению кому-либо незаслуженных преимуществ.

Инструменты и методы профилактики конфликтов

Стратегия *предотвращения конфликтов* включает систему деятельности, совокупность этапов и методов управления конкретным процессом противоречивых взаимоотношений объектов. Существует несколько инструментов и методов профилактики конфликтов:

1. система социального партнерства;
2. система социального контроля;
3. система социальной защиты;
4. социально-психологические методы;
5. организационно-управленческие методы.

Система социального партнерства

Главным инструментом профилактики трудовых конфликтов является система социального партнерства. Под ним закон предусматривает систему взаимоотношений между работниками, работодателями, органами государственной власти, органами местного самоуправления, направленная на обеспечение согласования интересов работников и работодателей по вопросам регулирования трудовых отношений и иных, непосредственно связанных с ними отношений (Трудовой кодекс РФ, статья 23). Система социального партнерства в России многоуровневая. В ТК РФ таких уровней декларировано пять:

1. Федеральный уровень - устанавливаются основы регулирования трудовых отношений в РФ;

2. Региональный уровень - устанавливаются основы регулирования трудовых отношений в субъекте РФ;

3. Отраслевой уровень - устанавливаются основы регулирования трудовых отношений в отрасли;

4. Территориальный уровень - устанавливаются основы регулирования трудовых отношений в муниципальном образовании;

5. Организационный уровень - устанавливаются конкретные взаимные обязательства в сфере труда между работниками и работодателем.

Взаимодействие субъектов на федеральном и отраслевом уровнях формируют систему социального партнерства, называемой *трипартизмом.* На территориальном и региональном уровнях - *тетрапартизмом,* куда кроме представителей Правительства РФ, работников и работодателей включаются и представители регионального и территориального управления. *Бипартизм* - система социального партнерства на уровне

организаций, в котором участвуют представители работников и работодателей. Правовое регулирование системы социального партнерства основывается на: Федеральных нормативных документах, отраслевых нормативных документах, региональных и территориальных нормативных документах, организационных нормативных актах. К законодательно закрепленным формам социального партнерства относятся:

а) коллективные переговоры по подготовке проектов коллективных договоров, соглашений и их заключение;

б) переговоры, взаимные консультации по вопросам регулирования трудовых отношений, обеспечения гарантий трудовых прав работников и совершенствования трудового законодательства;

в) участие работников, их представителей в управлении организацией;

г) участие работников и работодателей, их представителей в досудебном разрешении трудовых конфликтов.

В систему социального партнерства входят и другие элементы по профилактике трудовых конфликтов. Среди них следует выделить систему социально-экономической самоорганизации. **Социально-экономическая самоорганизация** - это система внутри организации, при которой работники непосредственно включены в процессы планирования, организации, координации, мотивации и контроля и в той или иной мере несут ответственность за общие результаты работы. Основными видами СЭС в организации являются:

1. *Самоуправление*. Оно в организациях осуществляется через выборные органы-собрания, а координирующим органом являются советы (Совет акционеров, Ученый совет);

2. *Соуправление.* Органы соуправления осуществляют согласование стратегических и текущих задач с руководством, решения по которым принимаются обеими сторонами. Классической формой соуправления в организациях является профсоюзная организация в лице профсоюзного комитета и его председателя.

3. *Комиссии*. Они обеспечивают участие работников в конкретных производственных и управленческих делах. При принятии управленческих решений руководство ориентируется на решения, принимаемые в этих комиссиях.

Порядок организации, проведения, функционирования органов СЭС любого уровня регламентируется указами Президента РФ, Федеральными и региональными законами, постановлениями Правительства РФ, решениями собрания трудового коллектива,

коллективным договором, правилами внутреннего трудового распорядка. Система социального партнерства не единственный способ профилактики трудовых конфликтов.

Система социального контроля

Не менее действенным способом по профилактике конфликтов в организациях является система социального контроля. Социальный контроль - это способ регуляции и саморегуляции какой-либо общности, обеспечивающий ее единство и целостность.

Субъектами социального контроля в организациях выступают: администрация, профсоюзная организация, функциональные структуры (все подразделения, осуществляющие функциональный контроль, включая охрану, службу безопасности и пр.), коллектив (через организационную культуру: традиции, ценности, обычаи организации), отдельные члены организации, сам работник — самоконтроль. Система социального контроля, если она функционирует эффективно, позволяет предупредить помимо организационных еще и вне организационные конфликтогены.

Система социальной защиты

В организациях может быть задействован еще один полезный инструмент по профилактике трудовых конфликтов - это система социальной защиты. Социальная защита в организации - это система комплексных мер по обеспечению занятости работников, поддержанию жизнедеятельности и высокой эффективности их труда, а также гармоничного развития личности в организации. Основные направления социальной зашиты в организации: максимальное обеспечение стабильности развития организации; меры по профессиональной, экономической, социально-психологической, социально-бытовой адаптации персонала; обеспечение минимального прожиточного уровня; программа по социальной защите работников, нуждающихся в поддержке: обеспечение местами в детских садах, лечебных учреждениях, экономической помощи в случае потери близких; защита пенсионеров, продолжающих работать в организации; поддержка работников, имеющих трех и более детей.

Социально-психологические методы

Общая рекомендация сводится к предложению руководителям разработать для каждого сотрудника твердые правила деятельности и тем самым максимально сузить то поле, на котором возможны “игры без правил”. Эта основная рекомендация вытекает из анализа причин низкого уровня взаимоотношений в организации, который обычно

обнаруживает, что при всем их многообразии в различных организациях все эти причины, так или иначе, сводятся к следующим:

1) отсутствию ясных должностных инструкций, устанавливающих совокупность обязанностей работников, четко определяющих роль в обще групповой работе каждого. Тем самым затрудняется возможность точной и объективной оценки выполнения каждым сотрудником своих служебных обязанностей, чем и создаются условия для конфликтных ситуаций;

2) отсутствию в связи с этим у работника полного понимания отведенной ему позиции, предъявляемых к нему требований и преобладанию в его настроениях чувства неуверенности и тревоги;

3) противоречивым, как правило, завышенным ожиданиям поощрения за свою работу, которые часто обусловлены множеством функций, которые сотрудник вынужден выполнять, порою затрачивая на них много сил.

Конечно, эти и им подобные негативные проявления низкого уровня взаимоотношений будут успешно преодолены только при условии, если им будут противопоставлены четкие “правила игры”. Причем эти правила должны быть не привнесены извне, а выработаны на месте, усилиями самих сотрудников.

Незаменимую роль в этом деле играют внутрифирменные дискуссии, “круглые столы”, в ходе которых обсуждаются спорные проблемы, в том числе и острые вопросы распределения обязанностей между сотрудниками. Все большую популярность в последнее время приобретает и такой метод активного социально-психологического тренинга, как деловая игра. Будучи наиболее приближенной к реальной ситуации, отличаясь от других форм делового общения большой степенью эмоциональной насыщенности, деловая игра способствует более интенсивному общению ее участников, дает возможность более глубокого анализа возникающих проблем и путей её решения.

Организационно-управленческие методы

Организационно-управленческие методы основаны на нескольких принципах:

1. *Принцип долговременных целей* предполагает, что цели организации должны быть не сиюминутными, а долговременными, основательными, рассчитанными на 10—15 лет. Они должны быть нацелены на всестороннее развитие производства и производителя, включать модернизацию производства, обучение работников, обеспечение постоянного повышения качества продукции или услуг. Именно способность менеджера к долговременному, стратегическому планированию признается сегодня наиболее ценным

качеством современного руководителя, от которого во многом зависят стабильность организации, ее возможность противостоять конфликтам.

2. *Принцип признания новых идей* в качестве главной ценности любого дела. Пути реализации этого принципа составили содержание инновационного менеджмента. В соответствии с этим принципом в фирмах создается климат поощрения новаций, который характеризуется свободной, неформальной обстановкой, терпимостью к возможным во всяком новом деле неудачам. Некоторые фирмы выплачивают новаторам часть прибыли, полученной от нововведений. Внедрение нововведений создает условия творческого напряжения людей, значительно суживает возможность возникновения психологических стрессов негативного характера, с которыми сопряжены конфликтные ситуации. Конечно, новые идеи могут стать и источником так называемого *инновационного конфликта*, но конфликты такого рода при умелой тактике вполне могут быть разрешены конструктивным путем.

Оригинальные, по-новому сформулированные мысли именно потому новы, что отклоняются от укоренившихся привычек, застывших традиции — от привычной практики. Такое сопротивление, зачастую даже враждебную реакцию, которыми среда нередко встречает новую мысль, следует считать объективным фактором. Следовательно, спутником инновации всегда будет конфликт.

Внедрение нового продукта, технологии или услуги чаще всего означает для индивида необходимость отказаться от привычного, от старого, становится изменением в условиях производства, в потребительской сфере, в привычках и в сформировавшихся общественных связях. Следовательно, даже в случае успеха инновация сопровождается конфликтами — ведь она заставляет приспосабливаться к новому [2].

В производственной сфере появление новой идеи зачастую ведет к обесценению труда не только отдельных лиц, но и целых групп. Кроме зависти, выступающей на примитивном уровне, или опасений престижного характера, выступающих на более высоком уровне, причиной конфликта между новатором и его коллегами, и администрацией может быть приверженность к прежним ценностям, консерватизм. Возможной причиной конфликта может быть и такая система мотивации и заинтересованности, в которой выгода для новатора образуется в ущерб (действительный или надуманный) интересам структурного подразделения или всей организации.

В организации, берущейся за радикальные изменения, периодически формируются состояния неопределенности, напряженности, стрессов. Инновация подрывает равновесие, тогда как организация пытается сохранить статус-кво. Риск неудачи или полу успеха

велик, но существует и такая возможность, что под воздействием безуспешной или слишком успешной инновации, из-за реакции окружения организация попадает “в немилость” и становится проблематичным сохранение ее прежних руководителей на своих местах.

Именно из-за традиционно негативного восприятия конфликтов общественный климат, порождаемый инновациями, не благоприятствует распространению инновационной деятельности, даже, безусловно, обоснованной с экономической точки зрения, и зачастую тормозит ее. Это явление можно назвать инновационной недееспособностью (инерцией) общества (организации).

3. *Принцип готовности к риску* предполагает ставку не на послушного работника, который больше всего страшится совершить ошибку, а на людей, способных на обдуманный риск, не взирая на возрастающую при этом возможность ошибок. Свою задачу современный менеджер видит в том, чтобы создать в группе такую социально-психологическую атмосферу, которая, допуская возможность ошибки, вместе с тем обеспечивает динамичное развитие организации, ее быстрый рост. Поддерживая сотрудников, умеющих рисковать с умом, опытный руководитель тем самым создает благоприятные условия для использования во благо фирмы естественной человеческой потребности в рискованной игре и блокирует таким путем возможность ее удовлетворения в ходе рискованных конфликтов.

4. *Принцип упрощения* предполагает систематическое блокирование устойчивой тенденции к усложнению производственных и иных социальных структур. Эта тенденция ведет к разбуханию штатов и звеньев управления, каждое из которых потенциально содержит в себе возможность возникновения конфликтов. Реализация этого принципа, как правило, начинается с предложения работникам задуматься над проблемой упрощения своей работы, ответив на такие вопросы: Каковы результаты моей работы? Как я их достигаю? Что из того, что я делаю, является излишним? Принцип упрощения, не требуя дополнительных затрат, может обеспечить значительный рост эффективности производства, улучшить психологический климат в организации.

5. *Принцип действенности* концентрирует внимание руководителей на том, что целью бизнеса является все же не генерация новых идей, а производство качественных товаров и услуг и извлечение из этого высокой прибыли. Из него вытекает, что всякое обсуждение новаторских идей должно непременно завершаться принятием решения о конкретных действиях, если, конечно, эти идеи не касаются всеобщих основ бытия. Нередко решение считается принятым только тогда, когда преодолены все разногласия и

когда, таким образом достигается общее признание его правильности. Высокую ценность групповому решению придает то, что оно обеспечивает наилучшим способом согласованные действия сотрудников, наилучшее раскрытие их потенциальных возможностей.

6. *Принцип сотрудничества* суммирует, интегрирует в своем содержании все предыдущие установки эффективного управления конфликтами и реализуется только на основе их полного осуществления. Как отмечалось выше, достижение этого универсального результата в деятельности фирмы достигается как психологическими, так и организационно-управленческими методами. Особое значение на организационно-управленческом уровне имеет создание в коллективах такой обстановки, которая способствует общению и тесному взаимодействию между сотрудниками.

7. *Принцип подбора и воспитания эффективных сотрудников-профессионалов* предполагает такую постановку управленческой работы, при которой самые обычные люди обеспечивают необыкновенный результат. Его реализация предполагает прежде всего подбор таких специалистов, которые способны выполнить данную работу, иначе тот, кто к ней не способен, не получит нужного результата. Но и способный работник станет настоящим профессионалом только при условии заинтересованности в труде, которая достигается при наличии значимой цели деятельности, четкой системы оценки индивидуального вклада работника в ее достижение, и конечно, при условии достойного вознаграждения этого вклада. Конечно, руководитель кроме этого должен ещё и заботиться о профессиональном росте, совершенствовании сотрудников, требуя от них постоянного осмысления и корректировки, как поставленной цели, так и способов ее достижения.

Таким образом, в данном параграфе было предложено использование мер и методов профилактики конфликтов.

1.5. Влияние кризиса на конфликты

Слово «кризис» означает переломный момент, и персонал является, пожалуй, самым уязвимым звеном любой организации. Хаотические увольнения, ухудшения условий труда, конфликты сказываются на эффективности сотрудников и организации в целом. Слухи о закрытии, увольнениях, циркулирующие в организации, способы разрушить даже очень крепкую организационную культуру [24].

Процесс управления результатом и процедура оценки становятся в таких условиях не просто модными методами управления, но жизненно необходимыми инструментами для мотивации сотрудников, повышения результативности работы, а, кроме того – объективным обоснованием для менеджерских решений и действий.

В настоящее время профессиональные экономисты и менеджеры не могут предсказать дальнейшего течения и продолжительности кризиса, определяемого как уникальный, наиболее глубокий и массовый в истории, поскольку он затронул все страны и практически все отрасли мировой экономики. Неутешительные прогнозы экономистов, биржевых специалистов, к сожалению, сопровождаемые тревожными статьями и репортажами в СМИ, нагнетают обстановку и заставляют руководителей и работников промышленных предприятий, коммерческих компаний, государственных организаций нервничать и принимать порой не самые взвешенные решения. Такие решения в большинстве случаев затрагивают персонал, который не понимает, что в данной ситуации ему делать и как вести себя, все это вызывает недопонимания, дестабилизацию ситуации, что порождает организационные конфликты.

Как только организацию затрагивает кризис – в области производства, финансов, управления, - это незамедлительно сказывается и на персонале. Это естественный процесс, так как самые большие средства расходуются на содержание персонала, а методы управления в первую очередь относятся к управлению самым важным ресурсом – человеческим. Ежедневно получая информацию из СМИ о состоянии экономики, происходящих увольнениях, люди, естественно, начинают примерять полученные сведения на свою организацию и на себя. Они начинают работать не в полной мере, пытаются узнать новую информацию из любых источников, о своей дальнейшей судьбе, пребывании в данной организации, пытаются «выйти» на разговор с руководством, тем самым накаляя обстановку в коллективе и способствуя развитию конфликтов. В отсутствии информации от собственного руководства любую, даже очень стойкую организацию с сильной корпоративной культурой начинают захлестывать волны слухов. Бороться со слухами можно только одним способом – честно и открыто рассказывать о происходящем, о том, что ожидает сотрудников именно данной организации, о ее проблемах и трудностях.

Получая же информацию, работники воспринимают это как знак доверия к ним со стороны руководства, как сопричастность к судьбе компании или организации, которой они отдают свои знания, навыки, время. В этом случае даже такие непопулярные меры, как увольнения, уменьшение оплаты труда, сокращение расходов, которые, возможно,

предпримет руководство, будут восприниматься как необходимые для спасения всего дела. Предоставляя информацию работникам, компания добивается избежать крупных конфликтов, а также более высокого уровня лояльности персонала, который будет выражать не в том, что сотрудники остаются в компании, а в том, что они работают на совесть, спасая компанию, которая ценит их [24].

В параграфе рассмотрено влияние кризиса на конфликты в организации.

Выводы по первой главе

1. Сформулировано определение конфликта как процесса, определено понятие конфликта в организации, рассмотрена структура и функции конфликта, классифицированы виды конфликтов.
2. Изучены основные методы и способы разрешения конфликтов. Методы подразделяются на внутриличностные, структурные, межличностные, переговоры, ответные агрессивные действия, способы управления конфликтами: уход от конфликта, подавление конфликта и собственно управление конфликтом.
3. Выделены меры и методы по профилактики и предупреждению конфликтов.
4. Рассмотрены методы прогнозирования конфликтных ситуаций в трудовых коллективах.
5. Классифицированы причины возникновения конфликтов. Различают следующие причины: различие или пересечение интересов членов организации, различие в ценностных ориентациях, различные формы экономического и социального неравенства, неудовлетворенность отношениями между отдельными структурными единицами организации, неудовлетворительные коммуникации.
6. Рассмотрены последствия конфликтов, такие как стресс, депрессия.
7. Определено влияние кризиса на конфликты в организации.

II. АНАЛИЗ И СОДЕРЖАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОАО "РУСАЛ" ПО ПРЕДУПРЕЖДЕНИЮ КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИИ

2.1. Характеристика деятельности ОАО "РУСАЛ"

ОАО "РУСАЛ» - это объеденная компания, крупнейший в мире производитель алюминия и глинозема, создана в марте 2017 года в результате объединения компании РУСАЛ, занимавшей третье место в мире по производству алюминия. Группы СУАЛ, входившей в десятку крупнейших мировых производителей алюминия, и глиноземных активов швейцарской компании Glencore. В состав компании входят предприятия по добыче бокситов и нефелиновой руды, производству глинозема, алюминия и сплавов, фольги и упаковочных материалов на ее основе, а также энергоактивы.

Основную продукцию Объединённой компании составляют глинозем, алюминий и алюминиевые сплавы. Большая часть произведенного на предприятиях Объединённой компании глинозема идет на обеспечение собственного алюминиевого производство.

Качество производимой продукции соответствует основным международным и российским стандартам и отвечает самым высоким требованиям потребителей. Бренды компании зарегистрированы на Лондонской бирже металлов (LME).

Стратегия компании учитывает необходимость постоянного расширения ассортимента выпускаемой продукции. При этом важным ориентиром становятся прежде всего потребности клиентов. Компания готова разрабатывать принципиально новые технологические решения, создавать совместно с клиентами новые сплавы и материалы, максимально соответствующие поставленным задачам. Происходит регулярный мониторинг показателей качества и удовлетворенности клиентов. Такой подход помогает развивать долгосрочные отношения с отечественными и иностранными клиентами.

Объединённая компания имеет мощную научно-техническую базу. Одновременно с инвестициями в рост производства Объединённая компания вкладывает значительные средства в НИОКР т модернизацию заводских лабораторий, добиваясь в результате улучшения качества продукции и соответствия требованиям клиентов.

На пяти континентах в 12 станах мира на предприятия компании работают 90 тысяч человек.

2.2. Анализ деятельности руководства предприятия по предупреждению конфликтной ситуации

Способность строить конструктивные отношения с персоналом и окружающими, эффективно решать спорные проблемы является важным показателем деятельности

руководителя любого уровня, возраста и пола, так как существенное влияние на функционирование организации оказывают именно противоречия между руководителями и персоналом. В 45% случаев конфликтные ситуации происходят по вине руководителя; 33% - из-за различных видов несовместимости сотрудников, в том числе и психологической; 15% - из-за неправильного подбора кадров и около 10% по другим причинам. Для руководителей различного уровня актуальной задачей является предупреждение и разрешение конфликтов в руководимых ими коллективах, так как многие ситуации в управленческой деятельности содержат в себе противоречия [11].

Одним из важнейших аспектов указанной проблемы является вопрос о взаимоотношениях персонала с руководителями разного управленческого уровня. Это обусловлено тем, что руководитель любого ранга и уровня – лицо уже в силу своего служебного положения заинтересованное как в поддержке конфликтов функционально-позитивной направленности, идущих на пользу общему делу, так и в предупреждении, быстрейшем преодолении деструктивных конфликтов. Руководитель обычно наделен определенными полномочиями, обладает тем или иным объемом власти. Он, следовательно, имеет возможность оказывать влияние на своих подчиненных, в том числе воздействовать на их поведение в конкретном конфликте – организационном, социально-трудовом или эмоциональном.

Руководитель в условиях конфликта может оказаться, по меньшей мере, в двух положениях – либо субъекта прямого участника конфликта, либо посредника, арбитра, выступающего примирителем противостоящих сторон.

Как субъект конфликта руководитель оказывается в роли одного из оппонентов, отстаивающих свою точку зрения, определенные интересы и занимаемую позицию в отношениях с подчиненными ему людьми или партнерами по деловым связям из других подразделений (организаций). Чаще всего непосредственным участником конфликтного противостояния руководитель становится в тех ситуациях, когда нарушает служебную этику, отступает от норм трудового законодательства или допускает несправедливую оценку работы и поведения подчиненных [23].

К нарушениям служебной этики относятся такие негативные свойства, как грубость, высокомерие и неуважение, выказываемое людям; невыполнение обещаний и любой обман; злоупотребление своим положением, утаивание невыгодной для себя информации, нетерпимость к мнению других, отличающемуся от собственного, и т.п. Эти качества преимущественно присущи людям с деформированной волей, плохо воспитанным, не владеющим навыками элементарной культуры общения, склонным к

принижению достоинства подчиненных, к зажиму критики в свой адрес. Такие люди вполне намеренно, осознанно «забывают», а подчас действительно не ведают, что ложь и обман, чванство и спесь – пороки, унижающие человеческое достоинство, продукт скверного характера и беспомощного ума, проявление безудержного самомнения. Резкие выражения, злословие и насмешки, сокрытие истины противопоказаны руководителю – они отравляют его общение с подчиненными и партнерами, порождают неприязнь и враждебность, в конечном счете, мешают найти «общий язык» с оппонентами – язык, ведущий к взаимопониманию и сотрудничеству [23].

Вовлеченному в конфликт руководителю надо непременно совладать с управленческим психозом, употребить свои усилия не на то, чтобы любой ценой взять верх в противостоянии, а на то, чтобы отыскать кратчайший и наименее болезненный путь к восстановлению взаимоуважения и доверия. Руководитель, следуя гуманистическим требованиям нашего времени, обязан бережно относиться к личности, уважать ее достоинство, ни в какой форме не допускать унижения человека [11].

Те конфликты, что связаны с отступлениями от КЗоТа Российской Федерации, обнаруживают, с одной стороны, правовую неграмотность, а с другой – попытки некоторых руководителей (особенно из числа недобросовестных предпринимателей) обойти закон, проявить самовольство. В нынешнем российском судопроизводстве более трети всех общегражданских дел – трудовые конфликты. Люди вынуждены обращаться и в другие инстанции. Среди участников дискуссий о внесении изменений в Трудовой кодекс немало сторонников того, чтобы отменить обязательное на сегодня предупреждение о предстоящем увольнении работника, переходить всецело на контрактную форму найма, срочные трудовые договора и соглашения о подряде, освободиться от каких-либо обязательств по отношению к работникам, включая глав многодетных семей, матерей-одиночек, инвалидов, в том числе получивших увечье или профессиональное заболевание на данном предприятии. Против подобных намерений решительно возражают те, кто считает, что и впредь должен сохраниться строгий государственный надзор за работодателями, подкрепленный социальным контролем со стороны профсоюзов и других объединений трудящихся [11].

Во Всеобщей декларацией прав человека провозглашено: каждый человек имеет право на труд, на свободный выбор работы, на справедливые и благоприятные условия труда и на защиту от безработицы; каждый человек, без какой-либо дискриминации, имеет право на равную оплату за равный труд; каждый работающий имеет право на справедливое и удовлетворительное вознаграждение, обеспечивающее достойное

человека существование для него самого и его семьи. Эти общепризнанные принципы и нормы международного права вошли составной частью в Конституцию Российской Федерации и ею гарантируются.

Правовая культура значит очень многое. Именно руководителю в первую очередь надлежит придерживаться принципа, что все люди равны перед законом – принципа, который является одним из краеугольных камней общественного согласия, социального прогресса. Руководитель должен знать и применять в своей практической деятельности законодательство страны, а также другие нормативные акты – указы, постановления правительства, официально утвержденные положения и т.п. Несправедливость со стороны руководителя в оценке работы и поведения своих подчиненных проявляется, в частности, в практике применения поощрений и наказаний, установления должностных окладов и размеров дополнительных выплат, заполнения вакансий и в нередких издержках огульной, бездоказательной критики за мнимые ошибки, попытках скрыть неприятную информацию, пренебрежении убедительными аргументами [11].

Вместе с тем известно, что работники любой организации или учреждения, как правило, весьма чувствительны к суждениям о своей деятельности, болезненно воспринимают ограничение самостоятельности и попрание интересов. Они негативно реагируют на раздачу привилегий только тем, кто «по нраву» начальству. Вызывает возмущение и протест, когда критика, даже справедливая, что называется за дело, переходит на личности, задевая самолюбие и здоровое честолюбие человека [23].

Рекомендации специалистов в области конфликтологии сводятся к тому, что критика со стороны руководителя любого уровня никогда не должна быть преувеличенной; нельзя передавать критические замечания через других людей; нетерпима уничижительная критика, всегда следует оберегать нервную систему, как подчиненных, так и собственную от перенапряжения.

Руководитель в силу социального ранга является выразителем равноправного отношения ко всем подразделениям. От него в первую очередь зависит создание в большом или малом коллективе обстановки, которая способствует свободе и уважению личности, проявлению инициативы, справедливому вознаграждению за работу, предотвращению негативных последствий любых конфликтов. Предотвратит разрастание дисфункционального конфликта тот начальник, который, хотя и выступает одной из противостоящих сторон, но стремится и умеет находить точки совпадения межличностных интересов, сближения внутригрупповых и межгрупповых позиций [23].

Итак, при возникновении ситуаций, в которых руководитель оказывается непосредственным участником конфликта, его возможности влиять на ход конфликтного противоборства, управлять разрешением разногласий остаются предпочтительными.

Вместе с тем, человек является решающим звеном деятельности любой организации; ни материально-технические условия, ни совершенная технология сами по себе не могут гарантировать ее успеха. Но вряд ли можно ожидать успеха от совместной деятельности, если психологический климат в организации неблагополучен, если высока конфликтность и низка сплоченность сотрудников, велика текучесть кадров, нестабильна общая обстановка в коллективе. Психологический климат выступает одним из важнейших индикаторов готовности организации к эффективному решению стоящих перед нею задач [9].

Основой конфликта всегда являются противоречия между интересами субъектов. Поэтому лучший и наиболее результативный путь разрешения конфликтов – устранение такого рода противоречий. Но гораздо важнее и эффективнее предупреждение нежелательного конфликта, чем его прекращение или разрушение. Основные усилия должны направляться на недопущение возникновения конфликтных ситуаций, грозящих негативными последствиями, развитие взаимопонимания и сотрудничества, создание норм, регулирующих поведение людей, поддержание нормального психологического климата в коллективе [25].

Общение в трудовом коллективе – это сложный процесс, протекающий от установления контактов до развития взаимодействия. Обеспечение с помощью общения совместной деятельности предполагает выработку единой стратегии взаимодействия людей, это возможно только на основе согласования их позиций, обмена информацией, установления взаимопонимания. Чем более развит коллектив, тем более определяющую роль в нем играют деловые отношения. Авторитетность людей в таких коллективах, их популярность, в первую очередь, определяются их профессиональными заслугами, а личные взаимоотношения подчиняются интересам дела. В группах менее высокого уровня развития могут доминировать личные взаимоотношения, личные симпатии-антипатии играют определяющую роль.

Во взаимодействии людей, осуществляемом в рамках их совместной трудовой деятельности, можно выделить аспект, связанный с объективными обстоятельствами, компонентами социально-производственной ситуации, которые могут в большей или меньшей степени предрасполагать к возникновению трудностей в общении, а от них – и к конфликтным ситуациям. Чем в большей степени объектные обстоятельства

предрасполагают к разного рода разногласием и столкновениям интересов, тем вероятнее на этой почве будут возникать конфликтные ситуации, независимо от того, какие люди оказались участниками этой ситуации [25].

Однако в любом случае жизнедеятельность организации сопровождается борьбой противоречий, разрешением одних противоречивых ситуаций и возникновением других. Не следует воспринимать это явление лишь как негативное. Определенная противоречивость и, соответственно, возникающая напряженность во взаимодействии отдельных подразделений и работников может идти и на пользу дела. Проблема заключается в том, чтобы не допускать перехода противоречий (возникновение которых само по себе естественно и целесообразно) в межличностные осложнения, приводящие к нарушению нормального взаимодействия совместно работающих людей [9].

В параграфе проведен анализ деятельности руководства по предупреждению конфликтной ситуации в организации.

2.3. Исследование проблемной ситуации в ОАО "РУСАЛ" по предупреждению конфликта

Чтобы исследовать проблемные ситуации в ОАО "РУСАЛа", необходимо определить какие именно конфликты преобладают и как они влияют на функционирование организации.

Рассмотрим ситуацию, произошедшую в одном из структурных подразделений в ОАО "РУСАЛа".

Между двумя сотрудницами отдела материально-технического обеспечения из-за личной неприязни возникла словесная «перепалка», которая в дальнейшем переросла в конфликтную ситуацию. В ходе конфликта Ю.В.Пшеничная использовала против О.М.Маликовой баллончик с аэрозольной жидкостью. В результате конфликта О.М.Маликова получила ожог и вынуждена была обратиться за медицинской помощью. По факту данной ситуации была проведена служебная проверка в отношении Ю.В. Пшеничной. В соответствии с приказом об итогах служебной (Приложение 2) проверки Ю.В.Пшеничной было объявлено замечание.

Данный конфликт классифицируется как межличностный. Для того чтобы оценить влияние данной конфликтной ситуации на деятельность ОАО "РУСАЛ", можно рассчитать потери рабочего времени из-за конфликта.

$$K_{П} = \frac{потери_рабочего_времени_в_результате_конфликта}{среднесписочная_численность_работников} \times 1000$$

$$K_{П} = \frac{9 \times 10}{1565} \times 1000 \approx 57{,}50 \text{ часов}$$

Из этого следует, что на разрешение конфликта ушло 57,50 часов из общего фонда рабочего времени. Вместо того чтобы заниматься своими непосредственными обязанностями должностные лица, назначенные в комиссию по проведению служебной проверки, занимались изучением конфликта. Из всего вышесказанного можно сделать вывод, что конфликт негативно влияет на функционирование организации, он отвлекает людей от работы.

Вернемся к конфликтной ситуации рассмотренной во 2-ой главе пункта 2.2. О закупке канцелярских товаров. Данная ситуация свидетельствует о том, что причиной конфликта является необоснованность распределения ресурсов в процессе осуществления должностными лицами своих функциональных обязанностей.

Подобные случаи можно исключить, используя в работе оао русал управленческий учет. *Управленческий учет* – это система планирования, финансирования, расходования и контроля за этими процессами с помощью инструментов учета и отчетности.

Главной целью управленческого учета является обеспечение руководителей и управляющих необходимой информацией для принятия решений и эффективного управления предприятием.

Основные задачи управленческого учета, решаемые в рамках поставленной цели:

- планирование;
- определение затрат и контроль;
- принятие решений.

Планирование – процесс определенных действий, которые должны быть выполнены в будущем. В основе планирования лежит анализ прошлой финансовой и нефинансовой информации. Финансовая информация собирается и обрабатывается в системе бухгалтерского учета. Планирование в рамках управленческого учета называется бюджетным планированием – самое детализированное планирование.

Определение затрат (учет затрат) представляет собой процесс, начинающийся со сбора всей информации, относящейся к затратам, возникающим при закупке продукции, необходимой для оказания услуг предприятием. Большое значение для правильной организации учета затрат имеет научно обоснованная классификация затрат.

Система контроля, как установление обратной связи, должна обеспечивать, с одной стороны, планирование затрат, взаимосвязанное с реальной деятельностью, прошлыми и будущими событиями в организации. С другой стороны, система контроля обеспечивает четкое отслеживание исполнения планов, учет отклонений фактических показателей от запланированных ранее, а также анализ данных отклонений.

Принятие решений является конечной, итоговой задачей ведения управленческого учета. Именно на обеспечение возможности принимать верные решения направлен управленческий учет.

Основным методом, используемым для решения задачи планирования, является бюджетирование.

Бюджетирование осуществляется путем детальной разработки (обычно на один год) оперативных планов для организации в целом и его отдельных подразделений. В свою очередь оперативные планы реализуются через систему бюджетов, или финансовых планов, которые составляются обычно на год с разбивкой по месяцам, ежемесячно корректируются по каждому подразделению - центру ответственности, а затем консолидируются в единый бюджет, или финансовый план. Бюджет – план или смета – финансовый документ, прогноз будущих финансовых операций. При составлении бюджетов стараются применять документы, по форме и структуре приближенные к документам бухгалтерской отчетности, для облегчения сравнения плановых и фактических показателей.

Основным методом решения задачи является анализ затрат и построение системы управления затратами. Анализ и построение системы управления затратами:

Сбор всей возможной информации о затратах на предприятии – стоимостные (цены на ресурсы, статистика закупок) и операционные (расходные коэффициенты, нормативы затрат времени, характеристики выполненной работы). Все эти данные поступают в систему управленческого учета посредством так называемых первичных документов. В них фиксируется факт выполненной работы и количество использованных ресурсов. Первичные документы заполняются на местах возникновения затрат. Группировка затрат согласно выбранной классификации.

Процедура распределения затрат. Состоит из трех этапов:
1-й этап – выбирается объект учета затрат;

2-й этап – отбор и аккумуляция затрат, относящихся к данному объекту чета;
3-й этап – выбирается метод перенесения затрат вспомогательных служб на производственные подразделения.

Методика распределения затрат:

- Определение базы и принципов распределения затрат;
- Разработка форматов первичных отчетных форм о затратах;
- Разработка методики заполнения первичных отчетных форм;
- Разработка методики обработки первичных отчетных форм, позволяющей распределить затраты между видами продуктов, объектами учета и видами деятельности;
- Разработка форматов управленческих отчетов о затратах.

2. Выявление важных и контролируемых затрат.
3. Подробное изучение каждой статьи расходов.
4. Выбор метода калькулирования себестоимости.

- Анализ. Рассмотрение возможности снижения затрат. Анализ возможности уменьшения влияния неблагоприятных факторов. Определение периодов и причин, по которым происходят резкие изменения.

В рамках финансового контроля производится сравнение фактических и плановых показателей затрат для установления отклонений. Неблагоприятные отклонения служат предостерегающим сигналом, и должны инициировать последовательность действий по идентификации, изучению и устранению причин их возникновения.

Также возможно наличие конфликта связанного с необоснованным распределением информации.

Информация управленческого учета – финансовые и операционные данные о видах деятельности и процессах, осуществляемых в организации; функционировании ее структурных подразделений.

Для того чтобы управленческую информацию можно было эффективно использовать, она должна отвечать некоторым определенным критериям:

1. Краткость – информация должна быть четкой, не содержать ничего лишнего;
2. Точность – пользователь должен быть уверен, что информация не содержит ошибок или пропусков. Информация должна быть свободна от любых подтасовок;
3. Оперативность – информация должна быть готова к тому времени, когда она необходима;
4. Сопоставимость – информация должна быть сопоставимой по времени и по отделам/подразделениям;

5. Целесообразность – информация должна подходить для той цели, для которой она приготовлена;

6. Рентабельность – подготовка информации не должна стоить больше, чем выгоды от ее использования;

7. Не тенденциозность – информация должна быть приготовлена и представлена таким образом, чтобы она была непредвзятой;

8. Адресность – информация должна быть доведена до ответственного исполнителя; при этом следует соблюдать конфиденциальность.

На практике получаемая информация не всегда соответствует вышеизложенным требованиям. В результате возникает множество противоречий и ошибок при принятии управленческих решений.

В параграфе проведено исследование проблемных ситуаций в ОАО "РУСАЛ" и выявлен межличностный конфликт, даны рекомендации по его предотвращению.

Выводы по второй главе

1. Проведено исследование организационно-экономической структуры ОАО "РУСАЛ".

2. Исследованы основные направления деятельности ОАО "РУСАЛ", определены полномочия деятельности каждого структурного подразделения.

3. Рассмотрены основные методы управления, применяемые руководством ОАО "РУСАЛ", основными из них являются экономические, организационно-распорядительные методы.

4. Определен и рассчитан показатель, с помощью которого может оцениваться деятельность ОАО "РУСАЛ".

5. Рассчитаны показатели движения рабочей силы, т.е. коэффициент оборота по приему, коэффициент оборота по выбытию, коэффициент текучести кадров.

6. Проведен анализ деятельности руководства по предупреждению конфликтной ситуации. Определена основная проблема в процессе работы это противоречия между руководителем и персоналом.

7. Рассмотрена конфликтная ситуация, рассчитаны потери рабочего времени из-за нее.

8. Рассмотрен метод управленческого учета с точки зрения использования его для предотвращения ситуаций, связанных с необоснованностью распределения материальных ресурсов. Определены задачи управленческого учета:

- планирование;
- определение затрат и контроль;
- принятие решений.

III. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ПРЕДОТВРАЩЕНИЮ КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЙ

Конфликты в ОАО "РУСАЛа" возникают из-за отсутствия норм распределения материальных средств, а также из-за несовершенства системы материального и морального стимулирования сотрудников оао русал, а также отсутствие комплекса мероприятий по мотивации добросовестного выполнения своих обязанностей.

Предотвращение конфликтов в своем проекте предлагаю осуществлять по следующим направлениям:

- создание норм по предоставлению ресурсов;
- создание инструкций по распределению ресурсов;
- создание графика распределения ресурсов;
- материальное стимулирование.

Данные мероприятия более подробно рассматриваются в ниже приведенных параграфах.

3.1. Рекомендации по совершенствованию распределения ресурсов и предотвращения конфликтов в ОАО "РУСАЛ"

Одна из трудностей в процессе выполнения должностными лицами своих обязанностей несовершенство в распределении материальных ресурсов между подразделениями, что тем самым вызывает многочисленные конфликты и отвлекает сотрудников от основной работы, чтобы стабилизировать, а также не допускать подобного состояния в системе необходимо разработать меры по целесообразному распределению ресурсов. В процесс распределения материальных ресурсов вовлечены многие структурные подразделения ОАО "РУСАЛа".

В ОАО "РУСАЛа" организация материальными ресурсами принадлежит отделу материально-технического обеспечения (далее ОМТО), определяющему потребность в ресурсах на плановый период и источники ее покрытия. Деятельность ОМТО тесно связана с финансово-экономическим отделом (далее ФЭО).

ФЭО занимается планированием расходов на содержание оао русал, а значит, работа отдела сводится к составлению планов расходования денежных средств, выделяемых для обеспечения деятельности структурных подразделений, составленных на основе заявок поступающих от каждого отдела, обоснованных расчетами. Все отделы получают от ФЭО лимиты в соответствии, с которыми планируют свои нужды. Чтобы оптимизировать работу между ФЭО и ОМТО необходимо:

1) Четкое представление планов от ОМТО о необходимости выделения средств на закупку канцелярских товаров;

2) Представление отчетов от ОМТО по расходованию средств;

3) Осуществление контроля за полным расходованием средств, выделенных на нужды ОМТО;

4) Перераспределение или увеличение средств при необходимости с учетом обоснований.

После того как материальные средства выделены отделу материально-технического обеспечения, отдел проводит работу по сбору заявок от структурных подразделений для определения потребности в канцелярских товарах.

Я рекомендую совершенствовать процесс распределения ресурсов в ОАО "РУСАЛа" по следующим направлениям:

- создание норм по предоставлению ресурсов;
- создание инструкций по распределению ресурсов;
- создание графика распределению ресурсов.

Улучшению процесса распределения ресурсов будет способствовать введение *норм по предоставлению ресурсов*, для этого необходимо отделу материально-технического обеспечения ОАО "РУСАЛа":

1) Провести анализ потребности в канцелярских товарах каждого отдела;

2) На основе анализа составить табель положенности для каждого отдела, то есть определить количество и наименования выдаваемых ресурсов;

3) Ежемесячное представление отчетов израсходованных канцелярских товаров структурными подразделениями;

4) Проведение анализа фактических затрат в отделах;

5) Ресурсы, расходуемые на ремонт оборудования, зданий и сооружений, обычно нормируются на условную ремонтную единицу;

6) Ресурсы, используемые для содержания помещения в чистоте (чистящие и моющие средства), нормируются на единицу площади помещения;

7) Персонифицированное отношению при выдаче ресурсов каждому отделу.

Также считаю необходимым составить *рекомендации по организации работы* отдела материально-технического обеспечения ОАО "РУСАЛа":

1) Поддерживать оптимальные запасы материальных ресурсов;

2) Осуществлять достижение гармоничного и эффективного взаимодействия отдела материально-технического обеспечения с остальными подразделениями ОАО "РУСАЛа";

3) Выявлять потенциальных поставщиков и выбор наиболее выгодного варианта приобретения материальных ресурсов;

4) Закупать материальных ресурсов по наиболее низкой цене при сохранении качества и других требований к материальным ресурсам;

5) Изыскивать резервы сокращения числа номенклатурных позиций потребляемых материальных ресурсов. Это обеспечивает укрупнение партий ресурсов, поступающих на предприятие, создает условия для относительного снижения цены закупаемых материалов и изделий (скидка при покупке крупными партиями);

6) Осуществлять входной контроль за соответствием требованиям, стандартам, техническим условиям, качеством и комплектностью поступающих материальных ресурсов;

7) Проводить тщательный отбор и анализ поставщиков на предмет сроков исполнения текущих и экстренных заказов, наличия резервных мощностей;

8) Определить форму расчетов с поставщиками;

9) Своевременно заключать договора с поставщиками;

10) Осуществлять жесткий контроль за сроками поставки ресурсов, чтобы избежать перебоев в системе материального снабжения;

11) Вести совместную работу с отделом хранения материально-технических ресурсов и отделом организации размещения заказов для государственных нужд;

12) Осуществлять организацию действенного оперативного контроля совместно с отделом хранения материально-технических ресурсов за уровнем запасов и принятие необходимых мер для поддержания нормального их состояния;

13) Отдел материально-технических ресурсов должен обеспечить оптимальную организацию складского хозяйства, а ОМТО осуществить контроль за этим процессом;

14) Создать необходимую материальную базу для размещения запасов и обеспечение количественной и качественной их сохранности;

15) Контроль за выполнением договорных обязательств поставщиков;

16) Выдвижение претензий поставщикам и транспортным организациям;

17) Проведение анализа действенности работы отдела, разработка мероприятий по координации снабженческой деятельности и повышение ее эффективности;

18) Осуществлять своевременную и качественную подготовку материальных ресурсов к потреблению, для чего выполняют работы по распаковке, комплектованию;

19) Вести работу по исключению сверхнормативных запасов и неликвидов;

20) Подготавливать претензии к поставщикам при нарушении ими договорных обязательств, контролировать составление расчетов по этим претензиям, согласовывать с поставщиками изменения условий заключенных договоров.

Инструкция по распределению ресурсов будет включать в себя следующие пункты:

1) Осуществление тщательного контроля за выдаваемыми ресурсами, проверка отчетности;

2) Определить сроки представления структурными подразделениями заявок на получение ресурсов;

3) Назначить материально-ответственных должностных лиц и лиц их замещающих за получение материальных ресурсов;

4) Назначить материально-ответственных должностных лиц и лиц их замещающих за выдачу материальных ресурсов;

5) Определить компетентность и квалификацию должностных лиц, и лиц их замещающих при назначении ответственных за выдачу;

6) Ведение учетных документов по выдаче материальных ресурсов.

Необходимым является создание *графика распределения ресурсов*. На основе полученных заявок на обеспечение канцелярскими товарами составляется график выдачи товаров для каждого структурного подразделения.

Таким образом, в параграфе предлагаю для предотвращения конфликтов в ОАО "РУСАЛа" отделу материально-технического обеспечения разработать нормы по предоставлению ресурсов, инструкцию по распределению ресурсов, график распределения ресурсов и использовать эти документы в своей работе.

3.2. Рекомендации по профилактики конфликтов в ОАО "РУСАЛ"

В настоящее время идет оптимизация структуры путем сокращения материальных средств. В этих условиях целесообразным способом предотвращения конфликтов является информирование персонала ОАО "РУСАЛ" о планируемых сокращениях, сокращении выплат, проведение общих собраний по снижению напряженности в коллективах и оценка деятельности каждого сотрудника в ОАО "РУСАЛ", в настоящее время затруднительно из-за отсутствия регламентирующих документов, поэтому в проекте предлагаю создать нормативный документ, такой как порядок осуществления материального стимулирования, а также определить критерии эффективности работы должностных лиц оао русал, составить рекомендации по оценке работы подразделений и каждого сотрудника в отдельности.

Управленческая деятельность по определению включает в себя конфликт, как в функциональном, так и в дисфункциональном значении этого понятия. Управленческие

действия как раз и направлены на устранение противоречий, на базе которых может сформироваться конфликтная ситуация. Вся система управления организацией, по сути, и пытается регулировать взаимодействия между членами организации на всех уровнях, чтобы минимизировать возникающие рассогласования. Этим целям служит и разработка стратегии организации, выдвижением интегрирующих целей, формализация горизонтальных и вертикальных связей, система стимулирования персонала и т.п. Не проработанность или сбой в работе любой из подсистем управления в организации приведет к формированию противоречий и, соответственно, возникновению конфликтов.

Профилактика предполагает работу с еще не начавшимся конфликтом. А напряженность возникает в сознании людей при появлении ощущения противоречия между различием интересов, ценностей взаимодействующих субъектов и ограниченной ресурсной возможностью обеспечить их не за счет другого. То есть когда конфликт уже начался и, следовательно, профилактика уже бесполезна (точнее, невозможна). Напряженность не возникает раньше самого конфликта. И значит, можно считать напряженность — признаком конфликта (только начавшегося или давно продолжающегося).

После перехода из одной фазы в другую напряженность спадает. В случае кризисов (т.е. задержки конфликта в одной фазе или возврате в предыдущую) напряженность усиливается.

Начало нового (ранее не известного субъекту) конфликта приводит к затруднению, что и создает напряженность — следствие недостатка или противоречивости информации, недостаточности знаний для преодоления затруднения (о способах выхода из затруднения — напряженность безысходности) [2].

Предупреждение или *профилактика конфликтов* одна из форма управления конфликтом и, пожалуй, одна из наиболее трудных. Профилактика конфликтов, прежде всего, предполагает стратегию их *прогнозирования.* Без обоснованного прогноза возможной конфликтной ситуации нельзя предупредить ее появление. Прогнозирование предполагает установление причин, заинтересованных сторон, предмета, объекта потенциального конфликта, а также тенденций развития и возможных последствий возникших конфликтов.

На основании методов прогнозирования и профилактики конфликтных ситуаций в трудовых коллективах, изложенных в первой главе данного проекта, составим рекомендации по их практическому применению в ОАО "РУСАЛа".

Предлагаю отделению психологической работы использовать социометрический метод и метод опроса в практической деятельности ОАО "РУСАЛ".

Для этого в первую очередь должностным лицам психологического отделения необходимо изучить методику применения данных методов и особенности использования. Специалист должен учитывать ряд необходимых требований к проведению *социометрического опроса*:

1. Социометрический опрос можно проводить в коллективах (малых группах), члены которых имеют опыт совместной работы не менее 6 месяцев, т.е. времени, необходимого для "сработанности" группы.

2. Размер исследуемой группы не должен превышать 12-15 человек. Это ограничение обусловлено сложностью сбора информации. Разработка и применение технических средств в проведении социометрического опроса позволят значительно расширить количественные рамки.

3. Выбранный критерий, по которому проводится опрос, должен быть однозначно воспринимаемым и понимаемым всеми членами коллектива.

4. Практика показывает, что необходимо обращать внимание на такой элемент опроса, как определение возможного числа выборов.

5. Опрос должен проводиться посторонним лицом.

Социометрический опрос необходимо проводить во всех структурных подразделениях не реже 1 раза в полгода.

Задача опроса: определить равномерность распределения материальных ресурсов в оао русал органе.

Для проведения социометрического опроса специалистам психологического отделения необходимо:

1) Определить доступность каждого отдела к канцелярским принадлежностям;

2) Определить ответственные должностные лица за получение канцелярских товаров;

3) Определить их компетентность (знание норм и инструкций по распределению);

4) Создать социометрическую карточку по равноправному доступу к канцелярским товарам всех структурных подразделений (ниже представлен пример социометрической карточки);

5) Провести инструктаж респондентов;

6) Раздать социометрические карточки;

7) Проверить заполнение карточек респондентами;

8) Собрать карточки, обработать информацию;
9) Проверить полученные данные на надежность и достоверность;
10) Получить выводы;
11) Сформулировать рекомендации.

Пример социометрической карточки

Инструкция: «Просим Вас принять участие в исследовании, целью которого является совершенствование распределения канцелярских ресурсов в ОАО "РУСАЛа"

Для ответа на предлагаемые вопросы необходимо:

а) внимательно прочитать варианты ответа;

б) выбрать один из них, наиболее соответствующий Вашему мнению;

в) поставить знак «+» в пустой клетке против выбранного Вами ответа.

1. Вовремя ли происходит выдача канцтоваров?

Да, всегда	
Бывают и задержки	
Постоянно задерживают	
Не знаю, не обращал внимания	

2. Соответствуют ли выданные канцтовары заявке, которую Вы подавали в отдел материально-технического обеспечения?

Нет, конечно	
Скорее нет, чем да	
Да, конечно	

3. Довольны ли тем, как распределяются канцелярские товары в Вашем отделе?

Абсолютно нет	
Всегда чем-то обделят	
Да, доволен	
Скорее да, чем нет	

4. Обратите внимание на приведенную ниже шкалу. Цифра 1 характеризует качество канцелярских товаров как плохое, а цифра 10 – отличное. Как вы

оцените качество получаемых Вами канцелярских товаров?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

5. Выдают ли дополнительно канцелярские товары при необходимости?

Да, по первому требованию	
Никогда не допросишься	
Не всегда	

6. Принципиальна ли для Вас фирма выдаваемых канцелярских товаров?

Мне все равно	
Скорее нет, чем да	
Конечно да, а то выдадут, то, что не пригодно в употреблении	

Что касается *метода опроса* (на примере оценок оплаты труда работников и распределения дохода организации), то, по моему мнению, отделению психологической работы необходимо как можно чаще проводить беседы с должностными лицами всей ОАО "РУСАЛ" на предмет того, насколько люди удовлетворены своим материальным положением, какую заработную плату они хотели бы получать, какую цель преследуют, работая в данной организации. По вопросу распределения доходов организации можно сказать следующее, что ОАО "РУСАЛ" является ресурс потребляющей денежные средства организацией, соответственно, прибыли не приносит в денежном отношении, как отмечалось во второй главе, поэтому речи о распределении доходов организации быть не может.

Из-за сложностей, вызываемых состоянием некоторых переменных, обусловивших введение новшеств и подвергшихся изменению, взаимозависимостей этих переменных и реакций на новшества, эффективное управление изменениями является одной из самых трудных, но и престижных задач для управляющих.

Для того чтобы процесс *управления организационными изменениями* был успешен в ОАО "РУСАЛа", рекомендуется:

1) Начальник ОАО "РУСАЛа" и заместители начальника, имеющие полномочия принимать и исполнять решения, должны хорошо чувствовать необходимость перемен и готовиться к их проведению;

2) Сделать точный анализ проблем и провести изменения должным образом;

3) Организационно-штатному отделению разработать план по реализации изменений;

4) Начальник ОАО "РУСАЛа" должен назначить лиц в организационно-штатном отделении, ответственных за проведение изменений, а также представление отчетов по результатам изменений;

5) Отдел кадров должен мотивировать людей, чтобы они приняли эти изменения, открытое обсуждение идей и мероприятий, посредством проведения коллективных собраний, индивидуальных бесед, выступления перед группой, убеждая подчиненных, что изменение выгодно как для организации, так и им лично;

6) Учесть возможные отклонения при проведении организационных изменений.

Для реализации стратегий предотвращения конфликтов предлагаю использовать следующие системы и методы:

1. система социальной защиты;
2. социально-психологические методы;
3. организационно-управленческие методы;
4. система социального контроля.

Чтобы расширить имеющуюся сферу деятельности отдела социального развития ОАО "РУСАЛа" необходимо применить *систему социальной защиты*, для этого:

1) Обеспечивать на должном уровне пенсионное обеспечение должностных лиц, проводя индексацию надбавок;

2) Заключать договора с детскими садами о приеме детей должностных лиц;

3) Проведение активистской работы и поощрение лиц оао русал путевками на базы отдыха и курорты;

4) Прикрепление членов семей должностных лиц в медицинские учреждения;

5) Проведение совместных мероприятий по случаю международных праздников и праздников самой организации;

6) Создание системы корпоративной культуры.

Также систему *социальной защиты* необходимо внедрить в отдел кадров ОАО "РУСАЛа", для того следует:

1) Более тщательно отслеживать сроки наступления повышения квалификации должностных лиц;

2) Помогать в выборе учебных заведений при повышении квалификации;

3) Обеспечить формирование поддерживающей процессы обучения среды;

4) Обеспечивать стабильный карьерный рост всем должностным лицам.

Применение социально-психологических методов необходимо внедрить в работу каждого структурного подразделения ОАО "РУСАЛа" для этого предлагаю:

1) Составлять более четкие должностные инструкции, с описанием каждого вида работ, знаний и умений, которые необходимы при выполнении работы, чтобы исключить ситуации «а я не знаю такого, а я не умею».

2) Проведение личных бесед начальниками отделов со своими подчиненными по вопросу распределения дополнительных премий;

3) Введение жесткой регламентации трудовых процессов и строгая отчетность перед вышестоящим руководством.

Использование *социально-психологического метода* также возможно в работе начальника оао русал, реализация посредством:

1) Проведения ежеквартальных, ежегодных собраний по итогам квартала, года.

Организационно-управленческие методы я рекомендую использовать начальнику оао русал, для этого следует:

1) Доводить цели до заместителей начальника ОАО "РУСАЛа", а те в свою очередь должны довести до структурных подразделений, которые находятся у них в подчинении, и проверять осуществление обратной связи;

2) Проведение проверок на каждом этапе выполнения каких-либо работ, представление отчетов исполнителями начальнику ОАО "РУСАЛа";

3) Осуществлять жесткий контроль по целевому использованию бюджетных средств;

4) Управлять стратегическими задачами в реальном масштабе времени: разработка и реализация постоянно корректируемой программы;

5) Эффективно распределять информационные и материальные ресурсы среди подразделений;

6) Осуществлять контроль за распределением премий за особо важные поручения руководства по результатам работы, а также сформировать высокий, но реалистичный уровень ожидаемых от подчиненных результатов.

Я считаю необходимым использование *организационно-управленческого метода* в работе каждого структурного подразделения в процессе принятия управленческих решений и согласование их с непосредственным начальником.

Также применение *организационно-управленческого метода* необходимо в практической деятельности отдела кадров и отделения психологической работы, они должны:

1) Идентифицировать и сохранять ядро кадрового потенциала ОАО "РУСАЛа";

2) Продолжать набор персонала, поддерживать его профессиональный рост, особенно в наиболее важных сферах деятельности;

3) Периодически осуществлять переоценку кадровой структуры ОАО "РУСАЛа", выявлять, поддерживать и обучать работников, проявляющих лидерские качества;

4) При проведении сокращений следует учитывать взаимозависимость структурных элементов организационной структуры ОАО "РУСАЛа" и осуществлять дальнейшие меры по стабилизации новой организационной структуры и психологической поддержке персонала;

5) Обеспечение высокого уровня мотивации к саморазвитию у работников;

6) Усилить контроль при отборе персонала на вакантные должности, обращая особое внимание на психофизиологические, психо-демографические, квалификационные, личностные характеристики.

Система социального контроля может быть реализована каждым структурным подразделением, а также отделом кадров ОАО "РУСАЛ" через:

1) Проведение коллективных и личных бесед с должностными лицами;

2) Обеспечение удовлетворения духовных и материальных потребностей;

3) Обеспечение следование персоналом социальным нормам, правилам деятельности и социальным ограничениям;

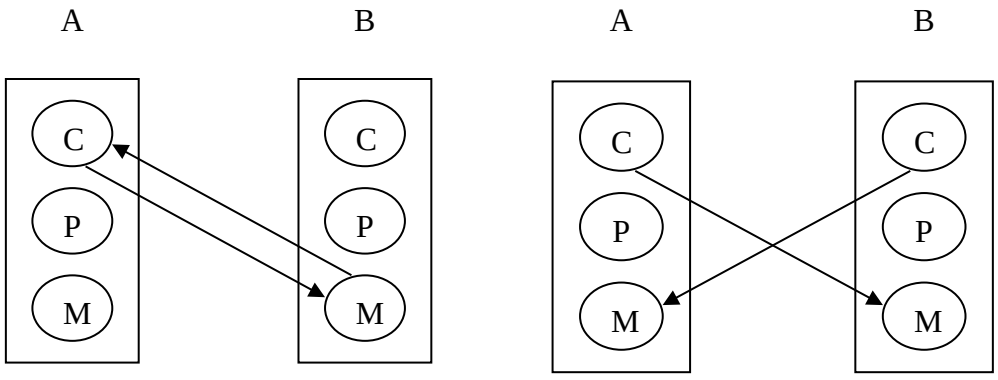
4) Установление санкций вследствие нарушения принятых норм и правил.

Переговоры как метод разрешения конфликтными ситуациями должен применяться, прежде всего, начальником ОАО "РУСАЛа", заместителями начальника ОАО "РУСАЛа", а также структурными подразделениями, чья работа связана с материальными средствами и ресурсами, такими как отдел бухгалтерского учета и контроля, финансово-экономический отдел, отдел организации размещения заказов для

государственных нужд, отдел материально-технического обеспечения, отдел хранения материально-технических ресурсов. Общие рекомендации по применению будут такими:

- для поиска взаимовыгодного решения необходимо найти общую основу;
- выбрать вариант переговоров, компромисс или сотрудничество;
- в случае поиска компромисса обе стороны должны определить свои позиции; затем каждая сторона начинает выдвигать свои и рассматривать предложения другой стороны, пока где-то посередине не будет достигнуто согласие;
- при применении сотрудничества, необходимо отыскать все скрытые интересы, желания или нужды сторон.

Каждый сотрудник в ОАО "РУСАЛа" в процессе взаимодействия с окружающими вынужден играть более десятка ролей, причем далеко не всегда успешно. В предлагаемой модели каждый партнер может имитировать роль С – старшего, Р – равного или М – младшего. Если ролевое взаимодействие сбалансировано, то общение может развиваться бесконфликтно, иначе при раз балансе ролей возможен конфликт (см.на рис. 3.2.). [11]



а) нет конфликта

б) конфликт возможен

Рисунок. 3.2. Сетевые модели ролевого взаимодействия партнеров

На определенном этапе развития организации одной из важнейших задач управления становится поддержание оптимального уровня полезного конструктивного конфликта, для этого используется *метод стимулирования*. Я считаю нужным его применять начальникам структурных подразделений ОАО "РУСАЛ" для этого:

1) создавать непривычные условия для подчиненных в отделе, посредством введения новых правил;

[11] Источник: Анцупов А. Я. Шипилов А. И. Конфликтология: теория, история, библиография. / А.Я.Анцупов, А.И.Шипилов – М., 2019. – 195 с.

2) временно перераспределять обязанности и полномочия среди подчиненных;

3) давать возможность подчиненным самим принимать решение, проявлять инициативу;

4) ввести дни самоуправления либо с выбором заменяющего, либо дать возможность подчиненным выбрать начальника.

Вернемся к созданию *порядка осуществления материального стимулирования* и *определению критериев эффективности работы должностных лиц ОАО "РУСАЛа"*.

Материальное стимулирование должностных лиц должно осуществляться ежеквартально за счет средств федерального бюджета, выделенных на эти цели, в виде премий, выплачиваемых должностным лицам ОАО "РУСАЛа" при условии достижения ими показателей эффективности их деятельности.

Начальник ОАО "РУСАЛа" должен принять решение о распределении средств материального стимулирования органа между его структурными подразделениями. Размер премии конкретному должностному лицу определяется непосредственным начальником в зависимости от личного вклада должностного лица и выполнение показателей эффективности, результативности, качества и сложности, выполненных в отчетном периоде заданий, исполнения должностной инструкции (должностного регламента) с учетом коэффициентов, соответствующих критериям эффективности работы должностных лиц (см.табл. 3.1.).

Размер премии должностных лиц должен устанавливаться соответствующим приказом ОАО "РУСАЛа" органа, подготовленным на основании предложений начальников структурных подразделений оформленных в виде докладных записок на имя начальника ОАО "РУСАЛа".

Таблица 3.1.

Критерии оценки эффективности работы должностных лиц ОАО "РУСАЛа"

Коэффициенты	Критерии оценки		
	Исполнительность	Инициативность и профессионализм	Ответственность и принятие решений
1,0 – 2,0	В ситуациях повышенной	В ситуациях повышенной сложности предлагает	Берет на себя ответственность за

	сложности и ответственности четко выполняет инструкции и распоряжения руководства.	несколько вариантов решений, активен. Проявляет оптимизм и инициативу, энергичен, проблемы решает по мере их поступления. В рамках, установленных инструкций, умеет выработать наиболее оптимальное решение. В спорных и неопределенных ситуациях вносит новые предложения, идеи. Успешно адаптируется к изменяющимся требованиям и условиям, при этом эффективно работает, сохраняя неизменное качество работы, спокойствие, объективность и самообладание. При необходимости быстро переключается на новый вид деятельности и продуктивно работает в нем.	свои действия и действия коллег, самостоятельно принимает решения, не обращаюсь за указаниями к другим. Действует по собственной инициативе. Осознает обязательства, накладываемые должностью, и следует им. Выполняет официальные и личные обязательства. В рамках сферы своей ответственности способен принимать решения и нести за них ответственность.

Таблица 3.1.

Критерии оценки эффективности работы должностных лиц ОАО "РУСАЛа"

(продолжение)

Коэффициенты	Критерии оценки		
	Исполнительность	Инициативность и профессионализм	Ответственность и принятие решений
1,0 – 1,5	Мотивирует коллег на выполнение установленных правил и процедур.	Создает условия для генерации свежих и оригинальных идей: поощряет инициативность и рассматривает новые идеи коллег, соблюдает баланс в распределении нагрузки между текущей и творческой работой. Изыскивает возможность для достижения нового, более высокого уровня профессионализма.	Личным примером и специально проводимыми мероприятиями мотивирует коллег на принятие правомерных решений.

Особое место в процессе распределения материального стимулирования является оценка работы персонала. Основной задачей оценки работы персонала является улучшение результатов работы, как отдельных исполнителей, так и отделов, подразделений, организации в целом. Оценка должна соответствовать каждой производственной задаче и функции, целям всей ОАО "РУСАЛа". [12]

Поэтому предлагаю создать всем структурным подразделениям такой документ как «профиль должности» для эффективного распределения премий, разработаем профиль должности бухгалтера (по расчетам с персоналом) (см.табл. 3.2.).

[12] Примечание – Источник: Критерии оценки эффективности работы должностных лиц ОАО "РУСАЛа" http//rusal.ru/investors/reports/ (Дата обращения 15.04.2020)

Таблица 3.2.

Профиль должности бухгалтера (по расчетам с персоналом)[13]

Подразделение: бухгалтерия	Категория подразделения: Обеспечивающее
Должность: бухгалтер по внутренним расчетам	Подчиняется: главному бухгалтеру
Должностные обязанности	Критерии успешного выполнения
Расчет и выплата заработной платы	1. Отсутствие ошибок при расчете заработной платы (отслеживание приказов об изменении заработной платы, учет больничных листов). 2. Своевременный перевод средств на счета сотрудников (в соответствии с Правилами внутреннего распорядка не позднее 5-го и 20-го числа каждого месяца).
Подготовка отчетов в Фонд социального страхования	1. Своевременный подготовка и сдача отчетов в Фонд социального страхования. 2. Отсутствие замечаний Фонда социального страхования.
Расчет и перевод добровольных средств работников в негосударственные пенсионные фонды	1. Своевременный расчет и перевод средств работников в негосударственные пенсионные фонды в соответствии с их инструкциями. 2. Отсутствие нареканий работников на правильность и своевременность перевода средств.
Подготовка справок по форме №2 НДФЛ	1. Ежегодная подготовка и выдача справок о доходах и налогах на доходы физических лиц по форме №2 НДФЛ для всех сотрудников не позднее 1 февраля текущего года. 2. Подготовка и выдача справок по форме №2 НДФЛ по запросам работников в течение одного дня.

Прежде чем оценивать деятельность сотрудника, стоит проанализировать, насколько эффективно работает каждое конкретное подразделение. Считаю возможным разработать балльную методику оценки подразделения в соответствии с поставленными

[13] Примечание – Источник: Профиль должности бухгалтера (по расчетам с персоналом) http://www.llr.ru (Дата обращения 30.03.2020)

целями и по основным направлениям деятельности или оценки по опросам сотрудников смежных подразделений (например, руководителей), составим таблицу по оценке работы отдела кадров. (см.табл. 3.3.).

Таблица 3.3.

Оценка работы отдела кадров руководителями ОАО "РУСАЛа"

Задача	Заместитель начальника по кадрам	Заместитель начальника по финансам	Начальник службы социального развития	Средний балл	Комментарии
Пересмотр процедуры найма персонала (в текущем году)	4	4	4	4	Нарушены сроки выполнения процедуры
Создание системы ранжирования персонала по уровням, оценка должностей (в текущем году)	2	2	2	2	Задача не выполнена вовсе
Организация программ обучения (в текущем году	3	3	2	2,6	Программы не соответствуют потребностям подразделений
Ведение документации, оформление, выдача справок, учет	5	5	4	4,6	
Охрана труда	5	5	5	5	
Итого				18,2	

Исходя из данной таблицы можно сделать вывод, что отдел кадров явно не выполнил поставленные перед ним задачи и показал плохие результаты именно по поставленным на конкретный период целям.[14]

[14] Примечание – Источник: Оценка работы отдела кадров руководителями ОАО "РУСАЛа"

В данном параграфе даны конкретные рекомендации по использованию социометрического метода в работе психологического отделения, а также метода опроса, разработана социометрическая карточка, приведена модель успешного проведения изменений в организации, разработаны рекомендации по применению системы социальной защиты, социально-психологического метода, организационно-управленческого метода и системы социального контроля в работе отделов ОАО "РУСАЛа", разработан порядок осуществления материального стимулирования, определены критерии эффективности работы должностных лиц ОАО "РУСАЛа", разработан профиль должности для всех отделов и методика оценки структурных подразделений.

IV. Оценка эффективности предложенных мероприятий в ОАО "РУСАЛа"

Говоря об эффективности *социометрического опроса* необходимо остановиться на вопросе надежности данных, полученных в ходе опроса. Об оценке надежных социометрических данных среди специалистов нет единого мнения. Ведь многие данные носят отпечаток субъективности. Социологическая практика подсказывает, что социометрическим методом можно получить надежную информацию, или информацию можно считать надежной, если:

Во-первых, она получена при исследовании малых групп;

Во-вторых, если она проверена другими методами:

а) методом парных "исследований",

б) методом интервью.

В-третьих, если она подтверждена неоднократным повтором социометрической процедуры. Наиболее надежным способом проверки данных, полученных социометрическим методом, является неоднократный повтор социометрической процедуры в одном и том же количестве, но и здесь может сказаться влияние временного фактора. Он может быть или слишком маленьким, или слишком большим. Безусловно, на надежность и достоверность информации, собранной методом социометрии, влияет профессиональная подготовка и общефилософская позиция специалиста. Кроме существующих трудностей в определении надежности информации, полученной методом социометрии, следует подчеркнуть еще один его недостаток: ограниченность этого метода, которая заключается в субъективном подходе к природе получаемой информации о взаимоотношениях людей, в невозможности дать оценку надежности данных на малых выборках без привлечения других методов исследования. Но, тем не менее, прикладная ценность социометрической техники очевидна. Она помогает проникнуть в невидимые на социальном уровне, но неразрывно существующие групповые структуры межличностных отношений с целью их изучения или перестройки.

Проведение социометрического опроса позволит определить:

- равномерность распределения материальных ресурсов между структурными подразделениями ОАО "РУСАЛа";
- своевременность выдачи канцтоваров;
- соответствие запрашиваемых канцтоваров выданным;
- качество выдаваемых канцелярских товаров;

- отношение сотрудников к распределению канцтоваров в отделах.

Выбор *стратегии стимулирования* представляется довольно рискованным, поэтому прежде чем на ней останавливаться, следует проанализировать все другие варианты решения. Принимать стимулирование как стратегию управления конфликтом можно, только в самом крайнем случае, когда ущерб от других возможных решений будет превышать возможные потери от последней.

Но нельзя сказать, что эта стратегия имеет только негативные стороны. Ведь одной из функций любого конфликта является то, что он позволяет сплотиться противоборствующим субъектам, если эти субъекты групповые.

Эту стратегию можно применять, если перед руководством стоит задача укрепить внутреннюю структуру групп, создать определенную внутриорганизационную конкуренцию между рабочими местами.

Говоря об эффективности разрешении конфликта с помощью *переговоров* в оао русал, то можно сказать, что это действенный метод, при участии сторон, полномочных принимать решения. В ином случае переговоры вряд ли будут успешны. Даже если в их процессе будут соотнесены общие интересы, найдена общая основа, сняты враждебные отношения между сторонами, но коренные интересы все равно останутся различными в конце переговоров в той же степени, что и в их начале.

Переговоры являются оптимальным методом решения конфликтов за обладание дефицитными ресурсами. Довольно редко бывает такая благоприятная ситуация, что, возможно, восполнить недостаток ресурсов для обеих сторон. Увеличить объем ресурса очень сложно, чаще обращаются к снижению требований сторон, что обычно можно реализовать в ходе переговорного процесса.

Следует отметить, что вовлечение в конфликт в коммерческой деятельности большого количества людей позволяет резко увеличить и обнаружить множество альтернатив и исходов, что является важной позитивной функцией конфликта, связанной с расширением кругозора, увеличением количества альтернатив и соответственно возможных исходов.

В процессе коммерческих переговоров приходится искать область взаимных интересов (см.на рис. 4), позволяющую найти компромиссное решение.

Делая большие уступки по менее значимым аспектам для фирмы, но более значимым для оппонента, коммерсант получает больше по другим позициям, которые

более значимы и выгодны для фирмы. Эти уступки имеют максимальные и минимальные границы интересов.[15]

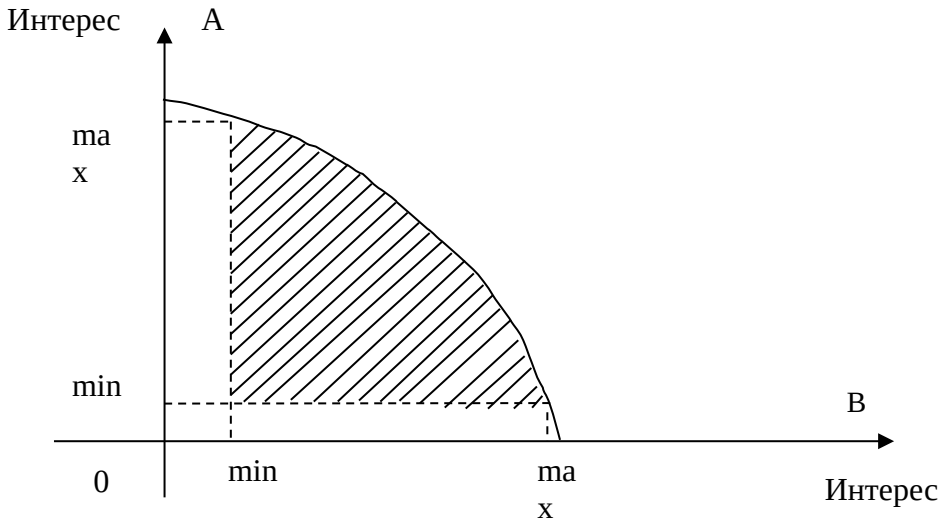


Рисунок. 4. Область вариантов компромиссных решений на переговорах

Внедрение норм по предоставлению ресурсов, инструкции по распределению ресурсов, а также создание графика распределения ресурсов в ОАО "РУСАЛа" решит такие задачи:

- упорядочит работу отдела материально-технического обеспечения;
- оптимизирует процесс выдачи материальных ресурсов структурным подразделениям;
- позволит уменьшить возможные столкновения из-за не правильного распределения ресурсов;
- повысит эффективность работы отдела материально-технического обеспечения;
- улучшит взаимодействие отдела материально-технического обеспечения с финансово-экономическим отделом, отделом хранения материально-технических ресурсов и отделом организации размещения заказов для государственных нужд.

Внедрение *системы социальной защиты, системы социального контроля,* применение *социально-психологических, организационно-управленческих методов* позволят решить сразу многие задачи в ОАО "РУСАЛа" (см.табл. 4.1.).

[15] Источник: бласть вариантов компромиссных решений на переговорах http//rusal.ru (Дата обращения 15.04.2020)

Таблица 4.1.

Результаты внедрения системы социальной защиты, системы социального контроля, применения социально-психологических, организационно-управленческих методов в ОАО "РУСАЛа"

Функциональные области	Содержание
Отдел кадров	◆ сформировать численный и качественный состав кадров (система комплектования, расстановка); ◆ совершенствовать кадровую политику (перераспределение и переподготовка кадров); ◆ оптимизировать систему общей и профессиональной подготовки кадров; ◆ позволяет провести оценку деятельности и аттестацию кадров, ориентация ее на поощрение и продвижение работников по результатам труда и ценности работника для ОАО "РУСАЛ"; ◆ обеспечивает систему развития кадров (обеспечение профессионально-квалификационного роста через планирование рабочей карьеры); ◆ осуществляет закрепление должностных лиц в ОАО "РУСАЛ", формирование стабильного коллектива; ◆ полное и эффективное использование потенциала работника и производственного коллектива в целом; ◆ обеспечивает реализацию желаний, потребностей и интересов работников в отношении содержания труда, условий труда, вида занятости, возможности профессионально-квалификационного и должностного продвижения.
Финансово-экономический отдел, отдел кадров	◆ улучшить оплату и стимулирование труда, систему материальной и моральной заинтересованности; ◆ осуществляет согласование производственных и социальных задач (балансирование интересов предприятия и интересов работников, экономической и социальной эффективности).
Отделение психологической работы	◆ улучшает межличностные отношения между работниками, между работниками и начальниками, а также с высшим руководством.
Отдел социального развития	◆ позволяет обеспечить ОАО "РУСАЛ" надежную стабильную социальную защиту должностных лиц.
Отдел кадров, отделение психологической работы	◆ помочь в адаптации работников в ОАО "РУСАЛ";

	◆ повышает высоко производительность труда, обеспечивает высокий уровень его организованности, мотивации, самодисциплины, выработка у работника привычки к взаимодействию и сотрудничеству.

Сущность управления трудовыми ресурсами, - это системное, планомерно организованное воздействие с помощью взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер в целях создания благоприятных условий труда должностных лиц и использование их трудовых качеств для обеспечения эффективного функционирования организации и всестороннего развития, занятых на нем работников.

Общая оценка деятельности подразделения ОАО "РУСАЛ" может служить одним из ключевых показателей эффективности работы отдельных сотрудников. Оценка деятельности сотрудников может явиться одним из инструментов управления в организации, дополнительным средством мотивации персонала.

С помощью «профиля должности» руководитель может четче представить, сколько работников требуется для выполнения той или иной операции. Этот же документ поможет определить ключевые должности, без которых организация не может функционировать нормально. Кроме того, тщательно составленные документы помогут избежать вопросов работников, имеющих одинаковые обязанности, почему их работа оценена по-разному.

При проведении оценки во время кризиса стоит еще раз осуществить аудит таких материалов как инструкция по проведению процедуры оценки. В кризисной ситуации результаты оценки могут послужить основной для дальнейших административных действий – перевода сотрудника на другую должность, другой участок работы, повышения профессиональной категории. Оценка персонала позволяет оценить потенциал организации в целом.

Оценка персонала поможет ОАО "РУСАЛ" оперативно реагировать на изменения во внешней и внутренней среде, постоянно развивать новые компетенции и навыки и становиться «саморазвивающейся организацией». Оценка персонала позволит провести капитализацию отдельных сотрудников, т.е. возрастание эффективности их работы, развитие творческого потенциала, что повышает ценности этих сотрудников на рынке труда. Соответствуя меняющимся стандартам организации, сотрудники отрабатывают новые для них навыки, развивают компетенции и повышают свой профессиональный уровень, а также увеличивают эффективность индивидуальной деятельности. [16]

Рассмотрим пример решения конфликтной ситуации.

[16] Примечание – Источник: Результаты внедрения системы социальной защиты, системы социального контроля, применения социально-психологических, организационно-управленческих в ОАО "РУСАЛа"

Сотрудник одного из отделов оао русал получал канцелярские товары на складе. Он заказывал 200 коробок писчей бумаги на несколько подразделений, но в итоге получил 150 коробок. Он попросил работника склада объяснить причину не выдачи остальных коробок, но работник склада отказал в объяснениях и оскорбил сотрудника.

Альтернативы сотрудника: $С_1$ – обратиться к начальнику склада, $С_2$ – написать жалобу начальнику ОАО "РУСАЛ", $С_3$ – оскорбить работников склада и потребовать выдать бумагу.

Альтернативы работника склада: $К_1$ – выдать бумагу, $К_2$ – оскорбить сотрудника и не выдавать бумагу, $К_3$ – не выдавать бумагу.

В качестве характеристик оценки исходов конфликта выберем следующие.

1. Э – сила эмоционального возбуждения
2. t_k – время конфликтного взаимодействия, мин.
3. τ - продолжительность негативных эмоций, мин
4. $О_с$ – количество обидных, грубых слов, шт.
5. $Л_к$ – количество участников конфликта, чел.
6. $t_{СП}$ – постконфликтный период, мин.
7. Т – суммарные затраты времени, мин.
8. t_n – предконфликтный период, мин.
9. τ_+ - продолжительность позитивных и нейтральных эмоций, мин.

Методом парных сравнений определим вес $М_k$ каждой из этих характеристик.

	Э	t_k	τ	$О_с$	$Л_к$	$t_{СП}$	Т	t_n	τ_+	Всего	$М_k$
Э	1	1	2	2	1	2	1	2	2	14	0,18
t_k	1	1	2	2	2	2	1	2	2	15	0,19
τ	0	0	1	1	2	2	0	1	1	8	0,1
$О_с$	0	0	1	1	1	1	0	1	2	7	0,09
$Л_к$	1	0	0	1	1	2	0	1	0	6	0,07
$t_{СП}$	0	0	0	1	0	1	0	1	0	3	0,04
Т	1	1	2	2	2	2	1	2	2	15	0,18
t_n	0	0	1	1	1	1	0	1	1	6	0,07
τ_+	0	0	1	0	2	2	0	1	1	7	0,08

1 – одинаковые по значимости

2 – показатель превосходит

0 – показатель сильно меньше

	C_1K_1	C_1K_2	C_1K_3	C_2K_1	C_2K_2	C_2K_3	C_3K_1	C_3K_2	C_3K_3
Э	1	5	3	2	6	4	7	9	8
t_k	6	5	4	9	8	7	3	2	1
τ	2	5	8	4	6	9	1	3	7
$О_с$	2	7	4	1	5	3	6	9	8
$Л_к$	4	4	4	7	7	7	1	1	1
$t_{СП}$	1	2	3	7	8	9	4	5	6
Т	2	4	5	7	8	9	1	3	5
t_n	4	4	4	7	7	7	1	1	1
$τ_+$	2	4	4	2	4	1	4	4	4

Теперь необходимо для каждой пары альтернатив (C_i, K_j) установить фактические значения характеристик конфликта P_{ij}, определить балльную оценку характеристик $Б_k$ (P_{ij}), а затем вычислить значения исходов b_{ij} по формуле:

$$b_{ij} = \sum_{k=1}^{m} M_k \bullet Б_k(P_{ij})$$

где m – количество характеристик конфликта;

M_k – вес k-й характеристики конфликта;

$Б_k$ (P_{ij}) – балльное значение k-й характеристики конфликта исхода пары альтернатив P_i, K_j.

Сформируем матрицу их возможных значений (см.табл. 4).

Таблица 4

$Б_k$ / P_{ij}	C_1K_1	C_1K_2	C_1K_3	C_2K_1	C_2K_2	C_2K_3	C_3K_1	C_3K_2	C_3K_3
Э	5+5	5+10	5+8	12	17	14	7	20	18
t_k	30+10	30+5	30+2	60+10	60+5	60+2	5+10	5+5	5+2
τ	40+20	35+60	32+120	60+20	65+60	62+120	15+10	10+60	7+120
$О_с$	1+1	1+6,5	1+2	0+1	0+6	0+2,5	6+1	6+6	6+2
$Л_к$	3	3	3	5	5	5	2	2	2
$t_{СП}$	5	15	25	60	70	85	30	40	55

T	805	165	209	210	260	329	70	120	189
t_n	30	30	30	60	60	60	5	5	5
τ_+	0+60	0	0	0+60	0	0	90	0	0

Для пар альтернатив и условных значениях характеристик найдем значение исходов:

b_{11}=0,18*1+0,19*6+0,1*2+0,09*2+0,07*4+0,04*1+0,18*2+0,07*4+0,08*2=2,82

b_{12}=0,18*5+0,19*5+0,1*5+0,09*7+0,07*4+0,04*2+0,18*4+0,07*4+0,08*4=4,56

b_{13}=0,18*3+0,19*4+0,1*8+0,09*4+0,07*4+0,04*3+0,18*6+0,07*4+0,08*4=4,54

b_{21}=0,18*2+0,19*9+0,1*4+0,09*1+0,07*7+0,04*7+0,18*7+0,07*7+0,08*2=5,24

b_{22}=0,18*6+0,19*8+0,1*6+0,09*5+0,07*7+0,04*8+0,18*8+0,07*7+0,08*4=6,35

b_{23}=0,18*4+0,19*7+0,1*9+0,09*3+0,07*7+0,04*9+0,18*9+0,07*7+0,08*1=6,02

b_{31}=0,18*7+0,19*3+0,1*1+0,09*6+0,07*1+0,04*4+0,18*1+0,07*1+0,08*4=3,27

b_{32}=0,18*9+0,19*2+0,1*3+0,09*9+0,07*1+0,04*5+0,18*3+0,07*1+0,08*4=4,32

b_{33}=0,18*8+0,19*1+0,1*7+0,09*8+0,07*1+0,04*6+0,18*5+0,07*1+0,08*4=4,65

Таким образом, построим игровую модель конфликтной ситуации в виде платежной матрицы:

$$B = \begin{pmatrix} 2,82 & 4,56 & 4,54 \\ 5,24 & 6,35 & 6,02 \\ 3,27 & 4,31 & 4,65 \end{pmatrix}$$

Пользуясь принципом минимакса, находим нижнюю и верхнюю цены игры, которые равны $\alpha=\beta=5,24$, тогда пара альтернатив C_1, K_1 определяют седловую точку игры. Следовательно, минимаксные стратегии участников конфликта C_2, K_1 являются оптимальными.

Фактически сотрудник так и сделал: написал жалобу начальнику ОАО "РУСАЛа" и ему выдали недостающую бумагу.

Также я провела опрос должностных лиц с помощью анкетирования до, и после внедрения предложенных мероприятий, цель которого определение уровня социальной напряженности в ОАО "РУСАЛа". В число респондентов входили 50 человек разных возрастных групп, с различным уровнем образования и продолжительностью, как общего стажа, так и стажа работы в ОАО "РУСАЛа". [17]

[17] Примечание – Источник: Сформируем матрицу их возможных значений (см.табл. 4).

Анкета включала 19 вопросов (Приложение 1), среди которых были открытые, закрытые, а также табличные вопросы. Большую часть опрошенных составили женщины в возрасте от 25 до 35 лет (75%) с высшим образованием (85%).

Результаты, полученные в ходе проведенного исследования, позволяют сделать выводы о причинах возникновения конфликтов, а также оценить уровень социальной напряженности.

Остановимся подробнее на ключевых вопросах анкеты и полученных результатах.

<table>
<tr><td>Вопросы</td><td colspan="4">Выбранные варианты</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Как часто в ОАО "РУСАЛ" возникают столкновения?</td><td colspan="4">До проведения мероприятий</td></tr>
<tr><td>Очень часто (13 чел.)</td><td colspan="2">Периодически (20 чел.)</td><td>Иногда (17 чел.)</td></tr>
<tr><td colspan="4">После проведения мероприятий</td></tr>
<tr><td></td><td>6 чел.</td><td colspan="2">9 чел.</td><td>35 чел.</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Как часто Вы оказываетесь участником столкновений на работе?</td><td>Это происходит очень часто (23 чел.)</td><td>Периодически оказываюсь участников конфликта (12 чел.)</td><td>Иногда приходится участвовать в конфликте (8 чел.)</td><td>Мне удается избегать конфликтов (7 чел.)</td></tr>
<tr><td>13 чел.</td><td>8 чел.</td><td>8 чел.</td><td>21 чел.</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Как Вы считаете, насколько конфликты, которые возникают в ОАО "РУСАЛ", управляемы?</td><td colspan="2">Конфликты полностью поддаются регулированию (43 чел.)</td><td colspan="2">Иногда контролировать конфликты не удается (7 чел.)</td></tr>
<tr><td colspan="2">47 чел.</td><td colspan="2">3 чел.</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Какая причина, чаще всего, сталкивает людей друг с другом в ОАО "РУСАЛ"?</td><td>Несправедливое распределение премий (16 чел.)</td><td>Неправильное распределение материальных ресурсов (23 чел.)</td><td>Неправильное распределение информации между подразделениями (6 чел.)</td><td>Низкий уровень профессионализма работников (5 чел.)</td></tr>
<tr><td>6 чел.</td><td>10 чел.</td><td>2 чел.</td><td>5 чел.</td></tr>
</table>

Вопросы	Выбранные варианты			
Если бы у Вас состоялся открытый разговор с начальством, на что, прежде всего Вы обратили его внимание?	На недостатки в организации работы (32 чел.)	На неэффективную систему вознаграждения (8 чел.)	На плохое взаимодействие между подразделениями (10 чел.)	
	13 чел.	5 чел.	4 чел.	Недостатки конечно же есть, но начальник о них в курсе (27 чел.)
Как Вы оцениваете социально-психологический климат Вашей организации?	У нас все спокойно (10 чел.)	Есть определенные очаги напряжения (35 чел.)	В коллективе очень напряженные отношения (5 чел.)	
	42 чел.	8 чел.	-	

Исходя из полученных результатов можно сделать вывод о том, что большая часть персонала подтвердила о наличии конфликтов в ОАО "РУСАЛ", что основными из них являются неправильное распределение материальных ресурсов, неправильное распределение премий, неправильное распределение информации между подразделениями, а значит уровень социальной напряженности в коллективах высок. Рассчитаем показатель социальной напряженности по формуле:

$$K = \frac{x_1 + x_2 + x_n}{P}$$

где К – коэффициент социальной напряженности, х – факторы неудовлетворенности, различные для каждой группы (недовольство уровнем заработной платы, условиями труда и т.д.), Р – количество факторов, вызывающих неудовольствие более, чем у половины опрошенных.

$$K = \frac{16 + 23 + 6}{3} = 15$$

Значит К=15, этот показатель рассчитан до внедрения предложенных мероприятий.

$$K = \frac{6 + 10 + 2}{3} = 6$$

Данное значение получено после проведения мероприятий и это свидетельствует о том, что уровень социальной напряженности в ОАО "РУСАЛ" снизился более чем вдвое.

В параграфе оценивается эффективность предложенных мероприятий по предотвращению конфликтов в ОАО "РУСАЛа".

Выводы по четвертой главе

1. Определены основные направления совершенствования распределения ресурсов в ОАО "РУСАЛ":

- создание норм по предоставлению ресурсов;
- создание инструкций по распределению ресурсов;
- создание графика распределению ресурсов.

2. Составлены рекомендации по организации работы отдела материально-технического обеспечения.

3. Предлагается использование некоторых методов в практической деятельности ОАО "РУСАЛ", таких как метод социометрического опроса, который заключается в проведении опроса на основе социометрических карточек (опросных листов) на определенную тему. Применение метода опроса (на примере оценок оплаты труда работников) позволяет получить информацию о связи оплаты труда и трудовых конфликтов, удовлетворенность работой и заработной платой. Особое внимание уделяется стратегиям предотвращения конфликтов, которые включают в себя инструменты и методы профилактики конфликтов:

- система социальной защиты;
- социально-психологические методы;
- организационно-управленческие методы;

- система социального контроля.

По каждой системе даны конкретные рекомендации при использовании их в работе структурными подразделениями.

4. Разработан порядок осуществления материального стимулирования, определены критерии эффективности работы должностных лиц организации.

5. Оценивается эффективность предложенных мероприятий по предотвращению конфликтов в организации. Рассмотрен пример конфликтной ситуации, в которой важной характеристикой является время конфликтного взаимодействия, для снижения данной характеристики данные методы подходят с точки зрения материальных средств и полученных результатов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, в выпускная квалификационная работа, которые представлены во введении, исходя из этих задач можно сделать выводы:

Сформулировано определение конфликта как процесса, определено понятие конфликта в организации, рассмотрена структура и функции конфликта, классифицированы виды конфликтов.

Изучены основные методы и способы разрешения конфликтов. Методы подразделяются на внутриличностные, структурные, межличностные, переговоры, ответные агрессивные действия, способы управления конфликтами: уход от конфликта, подавление конфликта и собственно управление конфликтом.

Выделены меры и методы по профилактики и предупреждению конфликтов.

Рассмотрены методы прогнозирования конфликтных ситуаций в трудовых коллективах.

Классифицированы причины возникновения конфликтов. Различают следующие причины: различие или пересечение интересов членов организации, различие в ценностных ориентациях, различные формы экономического и социального неравенства, неудовлетворенность отношениями между отдельными структурными единицами организации, неудовлетворительные коммуникации.

Рассмотрены последствия конфликтов, такие как стресс, депрессия.

Определено влияние кризиса на конфликты в организации.

Проведено исследование организационно-экономической структуры организации.

Исследованы основные направления деятельности ОАО "РУСАЛа", определены полномочия деятельности каждого структурного подразделения.

Рассмотрены основные методы управления, применяемые руководством ОАО "РУСАЛа", основными из них являются экономические, организационно-распорядительные методы.

Определен и рассчитан показатель, с помощью которого может оцениваться деятельность.

Рассчитаны показатели движения рабочей силы, т.е. коэффициент оборота по приему, коэффициент оборота по выбытию, коэффициент текучести кадров.

Проведен анализ деятельности руководства по предупреждению конфликтной ситуации. Определена основная проблема в процессе работы это противоречия между руководителем и персоналом.

Рассмотрена конфликтная ситуация, рассчитаны потери рабочего времени из-за нее.

Рассмотрен метод управленческого учета с точки зрения использования его для предотвращения ситуаций, связанных с необоснованностью распределения материальных ресурсов. Определены задачи управленческого учета:

- планирование;
- определение затрат и контроль;
- принятие решений.

Определены основные направления совершенствования распределения ресурсов:

- создание норм по предоставлению ресурсов;
- создание инструкций по распределению ресурсов;
- создание графика распределению ресурсов.

Составлены рекомендации по организации работы отдела материально-технического обеспечения.

Предлагается использование некоторых методов в практической деятельности ОАО "РУСАЛа", таких как метод социометрического опроса, который заключается в проведении опроса на основе социометрических карточек (опросных листов) на определенную тему. Применение метода опроса (на примере оценок оплаты труда работников) позволяет получить информацию о связи оплаты труда и трудовых конфликтов, удовлетворенность работой и заработной платой. Особое внимание уделяется стратегиям предотвращения конфликтов, которые включают в себя инструменты и методы профилактики конфликтов:

- система социальной защиты;
- социально-психологические методы;
- организационно-управленческие методы;
- система социального контроля.

По каждой системе даны конкретные рекомендации при использовании их в работе структурными подразделениями.

Разработан порядок осуществления материального стимулирования, определены критерии эффективности работы должностных лиц ОАО "РУСАЛ".

Оценивается эффективность предложенных мероприятий по предотвращению конфликтов в организации. Рассмотрен пример конфликтной ситуации, в которой важной характеристикой является время конфликтного взаимодействия, для снижения данной

характеристики данные методы подходят с точки зрения материальных средств и полученных результатов.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Учебники и монографии

1. Александрова Е.В., Социально-трудовые конфликты: Пути разрешения. / Е.В. Александрова – М., 2017. – 312 с.
2. Анцупов А.Я. Шипилов А.И. Конфликтология: теория, история, библиография. / А.Я.Анцупов, А.И.Шипилов – М., 2019. –195 с.
3. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. Управление персоналом: Учебник для вузов — 2-е изд., перераб, и доп. — М: ЮНИТИ, 2018. –560 с.
4. Белкин А.С., Жаворонков В.Д., Зимина И.С. Конфликтология: наука о гармонии. – Екатеринбург, 2017. –210 с.
5. Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. /Берн Э. – СПб. 2019. –312 с.
6. Ворожейкин И.Е., Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Конфликтология; Учебник. / Ворожейкин И.Е., Кибанов А.Я., Захаров Д.К.– М., 2016. –240 с.
7. Герасименко И.Я., Юсупов Р.М. Анализ системного равновесия в конфликтных ситуациях. / Герасименко И.Я., Юсупов Р.М. – СПб. 2019. –280 с.
8. Дмитриев А., Кудрявцев В., Кудрявцев С. Введение в общую теорию конфликтов. / Дмитриев А., Кудрявцев В., Кудрявцев С.– М., 2018. –396 с.
9. Дружинин В.В. Введение в теорию конфликта. /Дружинин В.В. – М., 2017. – 221 с.
10. Елисеев О.П. Конструктивная типология и психодиагностика личности. / Елисеев О.П. – Псков, 2019. – 400 с.
11. Ершов А.А. Личность и коллектив: Межличностные конфликты в коллективе и их разрешение. /Ершов А.А. – СПб. 2017. –525 с.
12. Зайцев А.К. Социальный конфликт на предприятии. /Зайцев А.К. – Калуга, 2019. – 180 с.
13. Зайцева Т.В., Зуб А.Т. Управление персоналом: учебник. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2019. –336 с.
14. Здравомыслов А. Г. Исследование конфликта на макроуровне: Теоретические предпосылки. / А. Г. Здравомыслов – Н. Новгород, 2019. – 410 с.
15. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. / Зигерт В., Ланг Л.– М., 2018. – 208 с.
16. Изард К.Э. Психология эмоций. / Изард К.Э. – СПб. 2017. – 145 с.

17. Каррас Ч.Л. Искусство ведения переговоров. /Каррас Ч.Л. – М., 2019. – 200 с.
18. Ковачик П., Малиева Н. Предупреждение и разрешение конфликтов. /П.Ковачик, Н.Малиева – Волгоград, 2018. –357 с.
19. Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выиграть может каждый: Как разрешать конфликты. / Х.Корнелиус, Ш.Фэйр – М., 2019. – 255 с.
20. Левин К. Типы конфликтов. Психология личности. /К.Левин – М., 2019. –125 с.
21. Мальцев Ю.Ф. Проведение деловых бесед и переговоров: Как добиться своей цели. /Ю.Ф. Мальцев– Воронеж, 2019. –384 с.
22. Меерсон Ф.З. Адаптация, стресс и профилактика. /Ф.З.Меерсон – М., 2018. –275 с.
23. Райгородский Д.Я. Психология деловых конфликтов. Хрестоматия. Учебное пособие для факультетов: психологических, экономических и менеджмента. Самара: Издательский Дом «Бахрах-М», 2019. –768 с.
24. Решетникова К.В. Организационная конфликтология: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2019. –175 с.
25. Самарин В.А. Пожар начинается с искры: конфликты. /В.А.Самарин – М., 2017. –290 с.
26. Скотт Дж. Г. Конфликты, пути их преодоления. /Дж. Г.Скотт – Киев, 2019. –512 с.
27. Фишер Р., Эртель Д. Подготовка к переговорам. / Фишер Р., Эртель Д. – М., 2016. –217 с.
28. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, преодоление конфликтов. / Фишер Р., Юри У. – М., 2019. – 487 с.
29. Хасан Б. И. Психотехника конфликта и конфликтная компетентность. /Б.И. Хасан – Красноярск, 2018. –408 с.
30. Ходус Р.Р., Иванов М.А., Матюшкин В.С., Митюкова Э.С., Чехова О.П. Антикризис. Практические рекомендации для собственников и руководителей компаний. Выпуск 1. – М.: Издательство Юрайт, 2019. –369 с.
31. Шаленко В.И. Конфликты в трудовых коллективах. / Шаленко В.И. – М., 2017. – 477 с.
32. Юри У. Преодолевая «нет», или переговоры с трудными людьми. /Юри У. – М., 2019. –287 с.
33. Федеральный закон от 27.07.2016 N 152-ФЗ (ред.от 21.07.2018) “О персональных данных” (с изм. и доп., в силу. В силу с 01/09/2019)

34. http://www.customs.ru (Дата обращения 25.02.2019)
35. http://www.llr.ru (Дата обращения 30.03.2020)
36. http//rusal.ru (Дата обращения 15.04.2020)

ПРИЛОЖЕНИЕ

Анкета

1. Как часто в ОАО "РУСАЛ" возникают столкновения?

а) очень часто

б) периодически

в) иногда

г) почти никогда

д) затрудняюсь ответить

2. Считаете ли Вы себя конфликтной личностью?

а) определенно, да

б) возможно

в) определенно, нет

г) затрудняюсь ответить

3. Как часто Вы оказываетесь участником столкновений на работе?

а) это происходит очень часто

б) периодически оказываюсь участником конфликта

в) иногда приходится участвовать в конфликте

г) мне удается избегать конфликтов

д) затрудняюсь ответить

4. Как Вы считаете, насколько конфликты, которые возникают в ОАО "РУСАЛ", управляемы?

а) конфликты полностью поддаются регулированию

б) иногда контролировать конфликты не удается

в) часто контроль невозможен

г) в нашей организации конфликты практически не управляемы

5. Какая причина, чаще всего, сталкивает людей друг с другом в ОАО "РУСАЛ? (можете указать 3 основные причины)

а) несправедливое распределение премий

б) высокие амбиции некоторых работников

в) неправильное распределение материальных ресурсов

г) неправильное распределение информации между подразделениями

д) низкий уровень профессионализма некоторых работников

е) борьба за должность

6. Как вы считаете, кто сможет достойно защищать Ваши интересы в случае возникновения конфликта между Вами и руководством? (можно указать 3 варианта)

а) конкретные работники

б) высшее руководство

в) трудовая инспекция

д) суд

е) профсоюз

ж) сторонние силы (личные связи)

7. Приходилось ли вам защищать своего коллегу от несправедливых действий следующих лиц:

	Все время	Иногда	Никогда
1. Коллег			
2. Руководства			
3. Других			

8. Чьи интересы, прежде всего, необходимо защищать в оао русал?

а) высших управляющих

б) среднего звена управления

в) рядовых работников

г) затрудняюсь ответить

9. Если правда на стороне слабого, то как чаще всего поступают ваши работники?

а) защищают слабого

б) занимают нейтральную позицию, стараясь не вмешиваться

в) защищают сильного

г) трудно сказать, когда как

10. Возникает ли у Вас желание уйти из русал?

а) все время

б) часто

в) изредка

г) затрудняюсь ответить

11. Что бы Вы предложили для улучшения отношений между должностными лицами работники оао русал?

_____

_____

12. Если бы у Вас состоялся открытый разговор с начальством, на что, прежде всего Вы обратили его внимание?

а) на недостатки во взаимоотношениях руководства с подчиненными

б) на недостатки в организации работы

в) на неэффективную систему вознаграждения

г) на плохое взаимодействие между подразделениями

д) недостатки конечно же есть, но начальник о них в курсе

13. Какая ситуация характерна для Вашей организации в случае возникновения конфликта между работниками и руководителем?

а) работники помалкивают и ни во что не вмешиваются

б) работники помалкивают, но постепенно снижают производительность труда

в) работники открыто возмущаются, сохраняя при этом прежние показатели работы

г) работники открыто возмущаются, и это сказывается на результатах работы

д) работники пытаются добиться своего

14. Как Вы оцениваете социально-психологический климат Вашей организации?

а) у нас все спокойно

б) есть определенные очаги напряжения

в) в коллективе очень напряженные отношения

15. Ваш пол:

□ – мужской, □ – женский

17. Ваш возраст:

а) до 20 лет

б) 21 – 25

в) 26 – 30

г) 31 – 35

д) 36 – 40

е) 41 – 45

ж) 46 – 50

з) 51 и больше

19. Образование:

а) неполное среднее

б) среднее

16. Общий стаж работы:

а) до 5 лет

б) 6 – 10 лет

в) 11 – 15 лет

г) 16 – 20 лет

д) 21 – 25 лет

е) 26 – 30 лет

ж) 31 год и выше

18. Ваш стаж работы в данной организации:

а) до 1 года

б) 2 – 3 года

в) 4 – 6 лет

г) 7 – 10 лет

в) среднее специальное

г) неполное высшее

д) высшее

д) 11 – 15 лет

е) 16 лет и выше