НЕГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ «СИНЕРГИЯ»

Факультет электронного обучения

Направление подготовки «_____»

Магистерская программа: «_____»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ТЕМА: РАЗРЕШЕНИЕ КОНФЛИКТОВ В ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ООО «ПК ВЕНТКОМПЛЕКС»

_____

_____

_____

Студент _____ _____

(Фамилия, имя, отчество) *(подпись)*

Руководитель *Самитов Эльдар Оскарович* _____

(Фамилия, имя, отчество) *(подпись)*

Рецензент _____ _____

(Фамилия, имя, отчество) *(подпись)*

Москва

2022

/Факультет электронного обучения

КОНЦЕПЦИЯ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

Обучающийся _____

Направление подготовки _____

1. Тема ВКР ***Разрешение конфликтов в организации на примере ООО «ПК ВентКомплекс»***

Утверждена приказом по Университету № _____ от «____» _____ 202__ г.

2. Срок сдачи магистрантом законченной ВКР «____» _____ 202__ г.

3. Исходные данные по ВКР научная литература, данные предприятия ООО «ПК ВентКомплекс»

4. Обоснование актуальности темы

Особую роль совершенствование системы управления конфликтами приобретает в крупных организациях и компаниях с большой численностью состава персонала, различным опытом, стажем, возрастной структурой, профессиональной подготовкой, что ведет к необходимости поиска новых форм и способов регулирования и снижения рисков конфликтных ситуаций.

Несмотря на положительные тенденции в российской политике управления кадрами, адекватной реакции работодателей на изменение конъюнктуры рынка, появление новых направлений и инструментов бизнеса, стиль и приемы управления кадрами во многих российских организациях требуют новых подходов для снижения напряженности в коллективах, повышения уровня кадровой работы в целом.

5. Цель исследования

обоснование теоретических положений и разработка практических рекомендаций по совершенствованию процесса управления конфликтами в организации ООО «ПК ВентКомплекс»

6. Задачи исследования

6.1. Раскрыть теоретические и практические аспекты управленческих конфликтов в деятельности организации;

6.2. Выявить место и виды управленческих конфликтов в системе менеджмента современной организации;

6.3. Провести анализ взаимосвязи между управленческими конфликтами различных уровней менеджмента организации и их последствиями;

6.4. Дать общую характеристику предприятию ООО «ПК ВентКомплекс» и его бизнес-окружения;

6.5. Оценить текущее состояние и провести анализ взаимосвязи между конфликтами различных уровней менеджмента организации и их последствиями в ООО «Венткомплекс»;

6.6. Обосновать механизмы предупреждения и разрешения конфликтов в антикризисном управлении ООО «ПК ВентКомплекс».

7. Организация, результаты деятельности которой использованы в ВКР в качестве объекта следования ООО «ПК ВентКомплекс»

8. Предполагаемые методы исследования

Методами исследования выступили общенаучные методы: анализ, синтез и обобщение; эмпирические методы: метод анализа документов, анкетирование, тестирование по стандартизированным методикам; методы математической статистики: корреляционный анализ по методу К. Пирсона.

9. Ожидаемые основные результаты исследования

По итогам расчета экономической эффективности осуществленных мероприятий мы можем сказать, что затраты по совершенствованию системы управления конфликтами в ООО «ПК Венткомплекс» окупились через три месяца после начала осуществления нами предложений по совершенствованию системы управления конфликтами более чем пять раз.

10. Содержание разделов ВКР (наименование глав)

Глава 1. Теоретические аспекты разрешения конфликтов в организации

Глава 2. Анализ практики разрешения конфликтов в организации (на примере ООО «ПК ВентКомплекс»)

Глава 3. Совершенствование методов разрешения конфликтов в организации ООО «ПК ВентКомплекс»

11. Перечень приложений к ВКР

Приложение А Обобщение теории конфликтов в зарубежной и отечественной литературе

Приложение Б Анкета для опроса работников ООО «ПК Венткомплекс»

Приложение В Анкета для опроса работников ООО «ПК Венткомплекс»

Дата утверждения концепции «____» _____ 202___ г.

«Утверждаю»

Руководитель ВКР _____

подпись

Обучающийся _____

подпись

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ.....6
Глава 1. Теоретические аспекты разрешения конфликтов в организации 11
1.1. Понятие, сущность конфликтов в организации.....11
1.2. Виды и причины конфликтов в организации.....18
1.3. Методы и способы разрешения конфликтов в организации.....23
Выводы по главе.....30
Глава 2. Анализ практики разрешения конфликтов в организации (на примере ООО «ПК ВентКомплекс»).....31
2.1. Организационно-экономическая характеристика деятельности ООО «ПК ВентКомплекс».....31
2.2. Анализ управления конфликтами в организации ООО «ПК ВентКомплекс».....34
2.3. Проблемы в разрешении конфликтных ситуаций в организации ООО «ПК ВентКомплекс».....44
Выводы по главе.....58
Глава 3. Совершенствование методов разрешения конфликтов в организации ООО «ПК ВентКомплекс».....61
3.1. Разработка рекомендаций по совершенствованию методов разрешения конфликтных ситуаций в ООО «ПК ВентКомплекс».....61
3.2. Оценка экономической эффективности мероприятия.....72
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....82
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....88
ПРИЛОЖЕНИЕ А.....94
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....96
ПРИЛОЖЕНИЕ В.....99

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях управление организацией представляет собой сложный многогранный процесс, осуществление которого происходит под руководством профессионального руководящего состава, определяющего цели и задачи функционирования организации, направления кадровой политики, подбор и расстановку кадров в соответствии с квалификацией специалистов, способы достижения цели с учетом интересов персонала и организации.

Успех управления зависит от планирования, координации, мотивации, контроля, анализа хозяйственных процессов, на результативность которых влияет эффективная организация труда, направление мотивов поведения персонала в нужное русло. Между тем, в деятельности трудовых коллективов нередко возникают противоречия, которые зачастую перерастают в конфликтные ситуации. Конфликты могут возникать при взаимодействии работников или отдельных групп персонала, при решении вопросов, выполнении задач как производственного, так и личного характера. Конфликтные ситуации ассоциируются с агрессией, которая становится причиной снижения эффективности деятельности персонала, срыва производственных планов, невыполнения поставленных целей. Любой конфликт несет в себе негатив, который требует своевременного выявления или разрешения, оценку конфликтной ситуации, принятие мероприятий по предотвращению.

С другой позиции, конфликты могут рассматриваться как полезная для коллектива ситуация, в частности для руководства, которая позволяет получить дополнительную необходимую информацию, определить альтернативы, различные точки зрения на возникшие в организации проблемы. Многогранность конфликтов, их функциональность, которая ведет к повышению эффективности деятельности или дисфункциональность, вызывающая снижение личной удовлетворенности персонала и

эффективности организации ведут к необходимости компетентного управления конфликтами.

Особую роль совершенствование системы управления конфликтами приобретает в крупных организациях и компаниях с большой численностью состава персонала, различным опытом, стажем, возрастной структурой, профессиональной подготовкой, что ведет к необходимости поиска новых форм и способов регулирования и снижения рисков конфликтных ситуаций.

Несмотря на положительные тенденции в российской политике управления кадрами, адекватной реакции работодателей на изменение конъюнктуры рынка, появление новых направлений и инструментов бизнеса, стиль и приемы управления кадрами во многих российских организациях требуют новых подходов для снижения напряженности в коллективах, повышения уровня кадровой работы в целом. В этой связи особую значимость приобретает формирование и использование действенных инструментов эффективного управления системой конфликтов, разработки эффективных методов воздействия на них, что обуславливает выбор темы выпускной квалификационной работы.

Объектом исследования является персонал организации ООО «ПК ВентКомплекс».

Предмет исследования – социально-экономические и управленческие отношения, возникающие в процессе управления конфликтами в организации.

Целью выпускной квалификационной работы является обоснование теоретических положений и разработка практических рекомендаций по совершенствованию процесса управления конфликтами в организации ООО «ПК ВентКомплекс».

Необходимость достижения цели потребовала решения следующих задач:

– раскрыть теоретические и практические аспекты управленческих конфликтов в деятельности организации;

– выявить место и виды управленческих конфликтов в системе менеджмента современной организации;

– провести анализ взаимосвязи между управленческими конфликтами различных уровней менеджмента организации и их последствиями;

– дать общую характеристику предприятию ООО «ПК ВентКомплекс» и его бизнес-окружения;

– оценить текущее состояние и провести анализ взаимосвязи между конфликтами различных уровней менеджмента организации и их последствиями в ООО «Венткомплекс»;

– обосновать механизмы предупреждения и разрешения конфликтов в антикризисном управлении ООО «ПК ВентКомплекс».

Гипотеза исследования заключается в том, ролевое состояние субъекта социально-трудовых отношений как итог трудового конфликта влияет на результаты его трудовой деятельности, поэтому следует разрабатывать рекомендации по управлению конфликтами в организации.

Теоретическую базу исследования составили публикации ученых, специализирующихся на выявлении и решении проблем управления конфликтами в организации.

Эмпирическая база исследования. При написании работы использовались материалы научно-практических конференций, статистические данные всероссийских и исследовательских центров по проблемам совершенствование управления конфликтами в организации. В основу информационной базы исследования положены также статистические данные, касающиеся деятельности ООО «ПК ВентКомплекс».

Методами исследования выступили общенаучные методы: анализ, синтез и обобщение; эмпирические методы: метод анализа документов, анкетирование, тестирование по стандартизированным методикам; методы математической статистики: корреляционный анализ по методу К. Пирсона.

Структура выпускной квалификационной работы определена актуальностью заявленной цели и задачами исследования. Работа состоит из

введения, трёх глав, заключения, библиографического списка.

Положения, выносимые на защиту:

1. Для развития системы управления организационными конфликтами необходимо понимание сущности, видов и категорий конфликтов, четкое представление последовательности процесса управления и основных задач, требующих решения на каждой стадии жизненного цикла конфликта.

2. В целом авторы под конфликтом понимают противоречия или обострение противоречий организационно-трудовых или социально-трудовых отношений между субъектами этих отношений. Конфликт всегда будет иметь участников, объект и предмет конфликта. Характерной чертой организационных конфликтов является их возникновение в организационной среде, среди работников, или руководителя и подчиненного. Также в организации может проявляться внутриличностный конфликт, как в любой другой среде конфликтов.

3. Успешность управления конфликтами зависит от выявления причин их вызывающих, источники и виды конфликтов, внешние и внутренний источники анализа конфликтных ситуаций, что позволит выбрать характерные методы оценки и управления конфликтами, разработать комплекс мероприятий, связанных с управлением конфликтологии в деятельности компании, изучением внешних и внутренних факторов, влияющих на изменение системы регулирования конфликтами.

4. Межличностные конфликты в организации происходят чаще по вертикали, то есть между начальством и подчиненными, это говорит как о недовольстве работой подчиненных со стороны руководителей, так и о неудовлетворительной организации работы руководителей по отношению к подчиненным.

5. По итогам анализа взаимосвязи параметров поведения сотрудников исследуемой организации в межличностных и трудовых конфликтах с показателями эффективности их деятельности можно заключить, что общая

эффективность работы магазина связана с низким уровнем конфликтности персонала всех подразделений, а также с частотой возникновения трудовых конфликтов. Имеет место такая закономерность: чем ближе и чаще сотрудники организации прибегают к стратегии сотрудничества в конфликтных ситуациях, тем больше им удается осуществить удачных сделок по продаже товаров. Чем более рационально ведут себя сотрудники организации, тем продуктивнее их работа, напротив, чрезмерная эмоциональность сотрудников в конфликтных ситуациях не только не способствует, но даже уменьшает общую эффективность профессиональной деятельности персонала организации.

6. Открытая дискуссия или выступления на коллективных собраниях, с точки зрения ресурсов, наиболее удобная форма решения трудовых конфликтов – для этого не требуется серьезной организации, а необходимо лишь собрать коллектив вне рабочего времени и организовать обсуждение конкретной проблемы.

7. В качестве альтернативы коллективной дискуссии и в качестве профилактической меры мы предлагаем ввести в использование анонимную анкету обратной связи об удовлетворенности персонала. Для объективной защиты работника и объяснения действий работодателя можно обеим сторонам заключить классический коллективный договор, где будут прописаны и уточнены права и обязанности работника и работодателя.

8. Проведенное нами исследование показало, что полноценной комплексной системы регуляции межличностных конфликтов в организации внутри структурных подразделений нет, поэтому нами была разработана модель такой системы.

Глава 1. Теоретические аспекты разрешения конфликтов в организации

1.1. Понятие, сущность конфликтов в организации

Понятие категории «конфликт» имеет множество толкований, которые характеризуются примерно одинаковым смыслом. В частности, энциклопедическая трактовка конфликта сформирована на его семантическом происхождении (от латинского conflictus – столкновение) и определяется как столкновение разных сторон, интересов, мнений, сил отдельных субъектов. Другими словами, конфликт – это разница во взглядах, разногласия, порождающие острый спор[1].

Более полно конфликт характеризуется противоречиями, возникающими между работниками коллективов, выполняющих совместную трудовую деятельность, разногласиями интересов, отсутствием согласованности между сторонами трудовых отношений[2]. Конфликты могут возникать как между персоналом, так и между экономическими субъектами, структурными подразделениями организации. Конфликты, возникающие в рамках организации, называются организационными, которые могут быть выражены различными формами.

В современной отечественной и зарубежной литературе существует множество определений сущности и понятия данной категории. К примеру, американский теоретик Льюис Козер, труды которого занимают существенное место в зарубежной литературе, определяет конфликт как борьбу «за ценности и притязания на определенный статус, власть и ресурсы, в которой целями противника являются нейтрализация, нанесение ущерба или устранения

---

[1] Удальцова, М.В. Социология управления / М.В. Удальцова. – М.: Аакадемия. – 2017. С. 89.

[2] Черкасская, Г. В. Управление конфликтами : учебник и практикум для академического бакалавриата / Г. В. Черкасская, М. Л. Бадхен. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. С. 95.

соперника». Л. Козер трактует конфликты – как нормальные естественные и даже необходимые формы существования и развития социальной жизни[3]. Одной из причин конфликтов, по его мнению, является возникающий дефицит ресурсов, который приводит к нарушению принципа социальной справедливости при использовании ресурсов. Конфликты при этом возникают в результате ущемления интересов отдельных лиц или групп субъектов. Взгляды Льюиса Козера аналогичны трактовкам Георга Зиммеля, который также свои работы посвятил исследованию конфликтов. В частности, он утверждал, что конфликт представляет собой некую форму социализации.

Глубокие исследования в области конфликтологии проведены Р. Дарендорфом, профессором социологии в Германии, членом комиссии Европейского сообщества, директором Лондонской школы экономики. Им был подготовлен ряд авторских работ в данной области: «Класс и классовый конфликт в индустриальном обществе», «Конфликт и классы», «Общество и демократия в Германии», «Новая свобода», «Жизненные шансы»[4]. Профессор в основе конфликтов интересов рассматривал политический, а не экономический аспект, желание отдельных личностей перераспределить власть. Р. Дарендорф выдвинул идею институционализации конфликта - разделение политических и индустриальных конфликтов, усугубляющих друг друга.

Исследованию конфликтов организации в России посвящены научные труды отечественных авторов, рассматривающих вопросы профилактики конфликтов, управления социальными конфликтами, в том числе работы: Л.А. Петровской, А.Я. Анцупова и А.И. Шипилова, К.К. Платонова и В.Г. Казакова, М.И. Станкина, М.В. Удальцовой, Л.К Аверченко, Л.В. Бершовой.

Различные теории конфликтов зарубежных и отечественных авторов обобщены в Приложении А.

---

[3] Резникова, О.С. Управление конфликтами в организации / О.С. Резникова, Э.Р. Карабаш // Проблемы экономики и менеджмента. – 2017. – № 4–5. – С.78.

[4] Мамедова, В.Э. Позитивные функции конфликтов в организации / В.Э. Мамедова // Аллея науки : науч.-практ. электрон. журн. – 2017. – № 15. – С. 94.

С.М. Емельянов сравнивает конфликт со сложным социальным явлением, которое определяется его сущностью, структурой, причинами возникновения и динамикой развития. В его понимании «…конфликт — это такое отношение между субъектами социального взаимодействия, которое характеризуется их противоборством на основе противоположно направленных мотивов (потребностей, интересов, ценностей, целей, идеалов, убеждений) и/или суждений (мнений, взглядов, оценок и т.п.)»[5]. Им выделены основные признаки конфликтов и определены условия их возникновения. В качестве основных признаков сформулированы следующие: возникновение конфликта связано с наличием противоположных мотивов или разных суждений, которые являются их необходимым условием; конфликты обусловлены противоборством субъектов при их социальном взаимодействии, которое ведет к нанесению взаимного ущерба.

По мнению доктора социологических наук М.Ю. Коноваленко, понятие конфликта характеризуется как - «открытое противоборство, столкновение двух или более субъектов и участников социального взаимодействия, причинами которого являются несовместимые потребности, интересы и ценности»[6].

В системе управления организацией конфликты интерпретируются отсутствием согласованности между сторонами, личностями или группами[7]. Стороны стараются «продвинуть» свой взгляд или свою цель, что не позволяет другой стороне делать то же самое[8].

---

[5] Емельянов С. М. Конфликтология : учебник и практикум для академического бакалавриата / С. М. Емельянов. — 4-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. С. 23.

[6] Коноваленко, М. Ю. Психология управления персоналом : учебник для академического бакалавриата / М. Ю. Коноваленко, А. А. Соломатин. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. С. 67.

[7] Резникова О.С., Карабаш Э.Р.. Управление конфликтами в организации// Проблемы экономики и менеджмента. – 2017. - № 3 (67) – С. 15.

[8] Каменская, В. Г. Психология управления. Социально-психологические основы управленческой деятельности : учебное пособие для академического бакалавриата / В. Г. Каменская. — 2-е изд., стер. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. С.92.

Развитие деятельности любой организации связано с возникновением различных противоречий, которые вызваны конфликтами интересов, как в рамках компании, так и за ее пределами при взаимодействии с внешней средой. Приобретение противоречиями острого характера ведет к конфликтной ситуации, к столкновению противоположных целей, интересов например, интересов собственников, руководства организации и персонала, а также разных позиций, мнений или взглядов на проблему, направления развития бизнеса, что становится борьбой в рамках коллектива. Такая ситуация является губительной для устойчивого бизнеса, стабильности хозяйственной деятельности организации.

Для целей управления организационными конфликтами необходимо определить их структуру, взаимосвязь основных элементов, способствующих регулированию конфликтной ситуации.

Емельяновым С.М. к основным структурным элементам конфликтов отнесены: субъекты конфликта, предмет, мотивы, конфликтные ситуации, позиции конфликтующих сторон[9]. В качестве сторон конфликтов им рассмотрены субъекты социального взаимодействия в организации, которые находятся в возникшей конфликтной ситуации или поддерживающие конфликтующие стороны. Под предметом конфликта им понимается тот объект, который послужил для возникновения конфликта. Под конфликтной ситуацией ученым определено отображение предмета конфликта в сознании участников конфликта. Мотивация конфликтных ситуаций определяется внутренними побудительными силами, которые вызвали субъекты социального взаимодействия к возникновению конфликта, с наличием разных позиций конфликтующих сторон.

С нашей точки зрения, состав элементов структуры конфликта в современных условиях развития бизнеса организаций целесообразно

[9] Емельянов С.М. Конфликтология : учебник и практикум для академического бакалавриата / С. М. Емельянов. — 4-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. С.23.

расширить посредством дополнения таких элементов, как цель и задачи конфликта, способы разрешения конфликтов, причины возникновения, эффект конфликтов (отрицательные или положительные результаты разрешения конфликтной ситуации).

Характеризуя выделенные элементы, следует отметить, что исследование конфликта должно начинаться с установления его цели с разных позиций: экономической, политической, социальной, то есть какую цель преследуют конфликтующие стороны: структурирование системы управления, изменение власти, повышение заработной платы, распределение финансовых ресурсов, улучшение условий труда и т.п. Поставленная цель конфликта определяет состав задач, решение которых обеспечит характер протекания или разрешения конфликта между участниками. Знание целей и задач позволит определить выбор способов и приемом разрешения конфликтной ситуации или ее полное предотвращение.

Дополнение структуры конфликта элементом эффекта конфликтов, необходимо для оценки результата его разрешения, который может быть как отрицательным для организации, так и положительным. При этом необходимо проводить оценку степени влияния и последствий конфликта на дальнейшее развитие бизнес-процессов и в целом хозяйственной деятельности организации.

На рисунке 1 представлена уточненная структура элементов организационного конфликта.



Рисунок 1. Структура элементов организационного конфликта[10]

Прежде всего, структурным элементом являются участники конфликта. В качестве субъектов конфликта выступают стороны, обладающие противоположным мнением, имеющие разные ценности и цели. Участники могут быть как прямые (это конкретные противоборствующие стороны конфликта), так и косвенные (например, третье лицо – руководитель отдела (когда конфликт между двумя подчиненными)[11].

[10] Казначеева, С.Н. К вопросу об управлении конфликтами в организации / С.Н. Казначеева, Н.В. Быстрова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2019. – № 11. – С.18.

[11] Божукова, Е.М. Управление трудовыми конфликтами в организации / Е.М. Божукова // Инновации и инвестиции. – 2019. – № 7. – С.290.

Другими важными элементами конфликта являются его объект и предмет. Под объектом конфликта понимается внимание и устремления определенных социальных субъектов, которые вступают в противоречие и противоборство между собой по вопросу различий мнений, целей, интересов. Можно говорить о том, что объект конфликта представляет собой некий дефицитный ресурс, которым хотят распоряжаться противоборствующие стороны. В свою очередь, под предметом конфликта понимается как раз то противоречие, из-за и ради которого вступают в борьбу участники конфликта[12].

В структуре конфликта также выделяется динамика, т.е. этапы развития конфликта. Конфликт любого уровня всегда проходит ряд последовательных стадий, а первоначальным этапом является возникновение конфликтной ситуации. Если он не будет вовремя прерван, то есть, разрешен или прекращен, то происходит эскалация конфликта, а затем его завершение[13].

Таким образом, несмотря на разную трактовку понятия «конфликт», следует отметить, что в целом авторы под конфликтом понимают противоречия или обострение противоречий организационно-трудовых или социально-трудовых отношений между субъектами этих отношений. Конфликт всегда будет иметь участников, объект и предмет конфликта. Характерной чертой организационных конфликтов является их возникновение в организационной среде, среди работников, или руководителя и подчиненного. Также в организации может проявляться внутриличностный конфликт, как в любой другой среде конфликтов.

1.2. Виды и причины конфликтов в организации

Споры в организациях неприятны, но неизбежны: только 8%

[12] Валиуллова, А.А. Управление конфликтами в современных российских организациях / А.А. Валиуллова // Научный журнал. – 2018. – № 5. – С.180.

[13] Габдулхакова, Л.К. Управление конфликтами в организации // Л.К. Габдулхакова // Human Progress. – 2017. – № 4. – С.66.

сотрудников ни разу не сталкивались с конфликтами в коллективе (возможно, это фрилансеры). Четверть опрошенных конфликтует ежемесячно, а 16% – ежедневно[14]. Все это ухудшает работу организации, снижает ее эффективность, может привести к потере прибыли или текучке кадров.

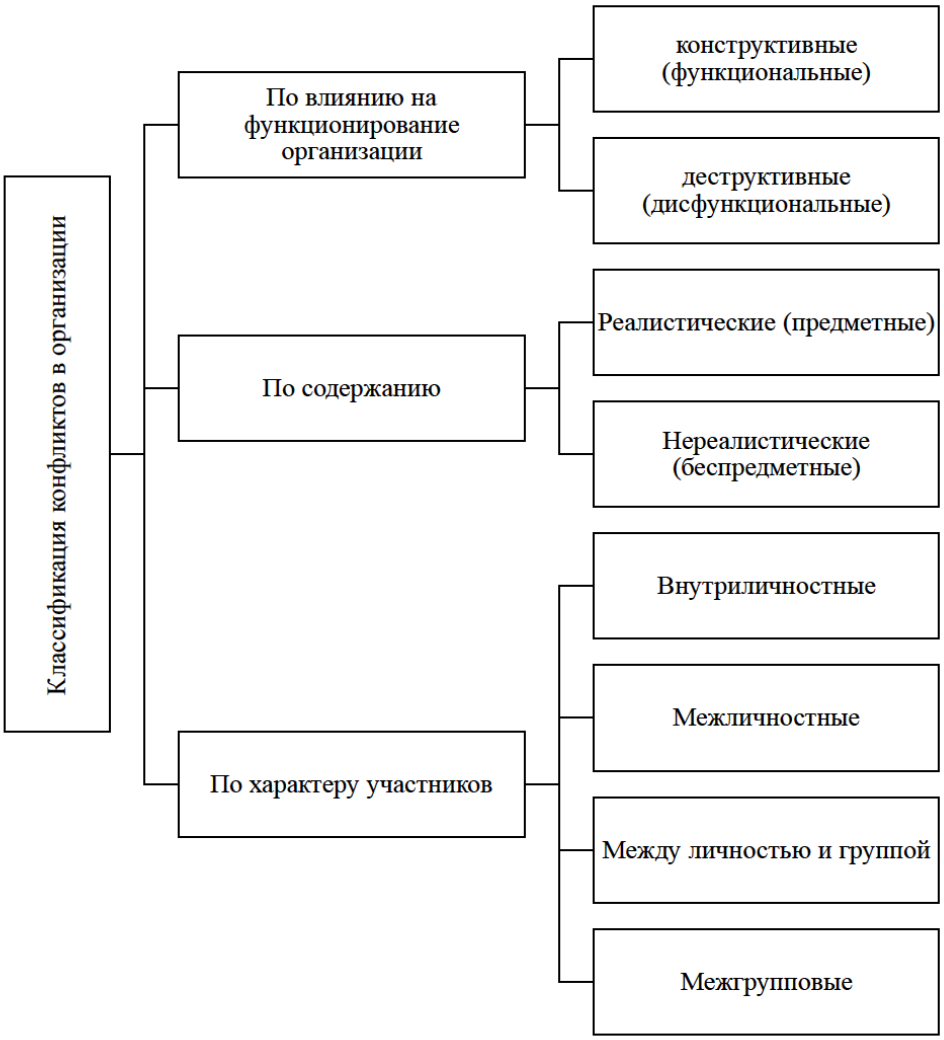


Рисунок 2. Классификация конфликтов в организации[15]

В целом, можно говорить о том, что основными, наиболее часто встречающимися причинами конфликтов в организации являются следующие:

[14] Герасимов, Б.Н. Технологическое обеспечение конфликтов в организациях / Б. Н. Герасимов // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2018. – № 2. – С.188.

[15] Раренко, А.А. Управление конфликтами в организации / А.А. Раренко // Социальные и гуманитарные науки. Отечественная и зарубежная литература. Сер. 11, Социология: Реферативный журнал. – 2018. – № 1–2. – С.190.

– несовершенная организация рабочего процесса;

– неясный, нечеткий круг обязанностей (сюда же входит отсутствие должностной инструкции);

– личные взаимоотношения между сотрудниками (огромный процент конфликтов происходит именно на этой почве);

– особенности поведения тех или иных сотрудников;

– ограниченность тех или иных ценных ресурсов;

– искажение информации;

– наличие излишнего давления (часто проявляется в конфликтах между руководителем и подчиненным)[16].

На рисунке 3 представим виды и типы конфликтов. Знание и понимание видов и типов позволяет понять первопричины, которые лежат в их основе, т.е. рассмотреть причины их возникновения.

Конфликты в организациях делятся по степени вовлеченности участников:

– межличностные — в этом типе в конфликт вступают две личности, которые пытаются выяснить отношения между друг другом. Такого рода организационный конфликт может возникать между коллегами на одной ступени или же между руководителем и подчиненным, а причины такого противостояния могут быть самые разные – от неверно выполненного задания до личной неприязни;

– межгрупповой — в конфликт вступают группы работников, формальные, неформальные, между отделениями, внутри подразделения, когда оно делится на враждующие группировки;

– между группой и личностью — противоречия возникают, когда появляется конфронтация одного человека с группой. Это может быть сотрудник и коллектив, руководитель с группой[17].

---

[16] Гордейко, С.Г. Системный подход к управлению розничным бизнесом в организации / С.Г. Гордейко // Менеджмент сегодня. — 2018. — №6. С. 330.

[17] Блоховцова, Г.Г. Конфликты в управлении и возможности их управления / Г.Г. Блоховцова, А.А. Кропот // Перспективы развития гуманитарных наук. – 2017. – С. 83.



Рисунок 3. Виды конфликтов[18]

Также конфликты могут быть горизонтальные — между равными сотрудниками, вертикальными — сотрудники и начальство, и смешанные.

Рассмотрим ключевые причины, по которым конфликты в организации возникают и находят свое развитие.

1. Несовершенство в самой организации деятельности. Следует отметить, что любые бизнес–процессы должны быть прозрачны и понятны как для руководителя, так и исполнителей. Если бизнес–процесс и этапы его выполнения имеют четкие инструкции по выполнению (неважно, письменные они ил устные), не наблюдается неточностей в методе его исполнения, это снижает вероятность сбоя в выполнении этого процесса. Согласно исследованиям сайта HeadHunter (2019 г.), одной из пяти главных причин

[18] Бережной, А.В. Использования ресурсов муниципального образования в процессе регулирования торговой деятельности / А.В. Бережной, Н.А. Кропчина // Экономика и предпринимательство. – 2017. – №8-4(85). – С. 1142.

возникновения конфликтов в организациях является именно неверно выстроенная работа или организация всей деятельности[19].

2. Нечеткий круг обязанностей сотрудника (или целой группы сотрудников, отдела). У каждого работника должен быть свой круг обязанностей, он должен понимать, за что от несет ответственность, а также то, какие права у него имеются на конкретном рабочем месте. В случае отсутствия четкой зоны ответственности группы исполнителей возникает организационная неразбериха, что дает дополнительный повод для возникновения конфликта.

3. Отношения между сотрудниками. В любом коллективе определенно есть люди, отношения между которыми являются или открыто напряженными (конфликтными), либо носят латентный (скрытый) конфликтный характер. Поскольку работа является неотъемлемой частью практически всех людей трудоспособного возраста, преуменьшать значение формирования благоприятной атмосферы и благополучного социально–психологического климата не стоит. Кроме того, руководству следует понимать, что люди, работающие в одном подразделении или организации, обладают разными личными целями и интересами, что всегда будет приводить к тем или иным столкновениям.

4. Особенности поведения сотрудников. Оскорбления, переход на личности, скандалы – все это недопустимо в рабочей обстановке. Даже если человек прав в оценке ситуации, ее слишком эмоциональное изложение может спровоцировать еще больший конфликт.

5. Ограниченность ресурсов. Конфликты возникают в точке соприкосновения интересов. Нехватка материальных, финансовых ресурсов ведет к столкновениям и борьбе за них.

6. Недостаток информации. Скрывая важную информацию от сотрудников, руководство может спровоцировать возникновение слухов. В

[19] Агафонова, М.С. Концептуальная модель управления конфликтами в организации / М.С. Агафонова, А.А. Палеха // Концепт. – 2018. – № 5. – С.18.

кризисных условиях, когда обстановка в коллективе напряжена, неосторожное слово может повлечь за собой череду сплетен и домыслов, провоцируя конфликты.

7. Излишнее давление. Невозможно работать в состоянии постоянного аврала. Стресс сказывается на эмоциональном состоянии сотрудников, может привести к скандалам и выяснению отношений[20].

Это основные причины рабочих конфликтов, но поводов для них намного больше. Эффективнее предупреждать конфликты между сотрудниками, чем постоянно работать по устранению конфликтов.

Обнаружение причин столкновений выявляет источники их возникновения и способствует их последующему устранению. Причинами конфликта являются трудности, явления, события, которые предшествуют конфликту и активируют его в конкретных ситуациях.

Конфликты никогда не возникают только из-за сложных условий работы или какой-либо конкретной ситуации в компании: люди всегда вовлечены в это. Следовательно, можно отметить, что субъективные причины также имеют большое значение при возникновении и формировании конфликта, поскольку действия, вызванные личными эмоциями и увлечениями, особенно трудны для понимания другими людьми. Личные качества, убеждения и поведение не менее значимы, чем отношения между конфликтующими сторонами[21].

В,Ю. Новосельцева считает, что конфликты могут выражаться в самых разных конфигурациях: остракизм; дискуссии между руководителем и подчиненным; обсуждение вопросов, сопровождаемых атаками сторон; переговоры; забастовки и тому подобное[22].

---

[20] Бережной, А.В. Управление трудовыми конфликтами в организации / А.В. Бережной, Д.Н. Аванесян // Естественно-гуманитарные исследования. – 2019. – № 4. – С.78.

[21] Бычков, А.И. Конфликты в акционерном обществе // Экономико-правовой бюллетень.- 2017.- №3. С. 89.

[22] Новосельцева, В.Ю. Формы конфликтов и причины их возникновения в организации / В.Ю. Новосельцева // Вестник науки и образования. – 2019. – № 6. – С.188.

Конфликтные ситуации и их возникновения связаны со многими типами противоречий. В организациях они часто провоцируют разногласия среди сотрудников по поводу различных ролей, вызванных личностными характеристиками и условиями труда. Есть много причин для конфликта. Причинами конфликта являются события, факты, ситуации, которые предвосхищают конфликт, а затем его вызывают.

Таким образом, конфликт является противоречием, но не каждое противоречие становится конфликтом. Для возникновения конфликта необходимо выполнить несколько дополнительных условий. Прежде всего, несогласие должно быть осознано человеком и в то же время восприниматься как важная для него проблема, требующая решения. Именно эта наиболее важная отличительная черта конфликтов порождает сопутствующие сенсорные переживания.

1.3. Методы и способы разрешения конфликтов в организации

Современны организационные конфликты отличаются участием одновременно нескольких субъектов, которыми могут быть как отдельные личности, так и определенные группы. К примеру, руководитель, административно-управленческий состав, основной и вспомогательный и персонал, технические работники, неформальные группы работников. Многогранность объектов конфликтов, разнородность субъектов ведет к возникновению противодействия сторон, что требует применения различных методов для разрешения конфликтных ситуаций.

Процесс разрешения конфликтов можно охарактеризовать, как совместные действия конфликтующих сторон, направленных на прекращение возникшего противодействия и решения проблем, которые вызвали столкновение, а также на устранение причин конфликтной ситуации. Для этого возникает необходимость изменения не только оппонентов, но и их сформировавшихся позиций, которые они отстаивали. Другими словами, под

разрешением конфликта следует понимать «достижение соглашения по спорному вопросу между участниками». В современных условиях при разрешении конфликтов «достижение согласия» является обязательным моментом.

Как было отмечено в трудах конфликтолога Й.Галтунга: «Разрешить конфликт – значит: 1) решить, кто является победителем и кто побеждённым, каким будет будущее распределение ценностей; 2) осуществить это распределение ценностей; 3)прийти к заключению о том, что конфликт полностью завершён»[23].

Разрешение конфликтов характеризуется многоступенчатым процессом, предусматривающим анализ и оценку конфликтной ситуации, подбор метода разрешения, определение последовательности действий, его реализацию и оценку эффективности. При любых конфликтах, сторонам необходимо достижение компромисса при переговорах. Однако это является основной сложностью, поскольку острота конфликта иногда к обращению сторон в государственные органы - суд или правоохранительные органы[24]. Такие ситуации могут возникать как при конфликте сотрудников, так и между руководством и сотрудниками. В особенности это качается превышения полномочий со стороны руководства. В Уголовном кодексе РФ предусмотрена ответственность. В частности, за злоупотребление полномочиями руководства предусмотрено наказание по статье 201 УК РФ.

Возникновение корпоративного конфликта в организациях, не означает, что они не могут продолжать осуществлять предпринимательскую деятельность, что такие компании должны быть закрыты, в связи с чем, на

---

[23] Магомедбеков, Г.У. Управление конфликтами в бизнес–структурах организации / Г.У. Магомедбеков, М.А. Рабаданов // Естественно-гуманитарные исследования. – 2019. – № 7. – С. 19.

[24] Ремизова О. К чему приводят конфликты в руководстве компании // Практическая бухгалтерия. 2018. N 12. С. 47.

практике применяются различные способы разрешения и урегулирования конфликтов[25].

Одним из вариантов урегулирования конфликта является его предотвращение, как способ избегания конфликтной ситуации в самом его начале. Однако такая процедура возможна при наличии успешной манипуляции, при этом не исключается вероятность заглушения конфликта на определенное время, который проявится позже. При этом решить однозначно, насколько это выгодно для организации невозможно, поскольку продолжение конфликта может оказаться разрушительным для бизнеса компании[26].

Для решения конфликтов организации должны принимать различные меры, способы их решения, поскольку бездействие является нежеланием, неумением коммуницировать, делегировать[27].

С точки зрения структурного управления выделяют следующие методы: разъяснительная работа по выполнению требований к должностным обязанностям, координация и интеграция действий по устранению конфликтов, постановка общеорганизационных комплексных целей, развитие системы мотивации (таблица 1).

Таблица 1

Методы структурного управления организационными конфликтами[28]

Методы управления конфликтами	Сущность метода	Параметры метода

[25] Бычков А.И. Конфликты в акционерном обществе // Экономико-правовой бюллетень.- 2017.- N 3.- 160 с.

[26] Сашко, А. М. Типовые методы разрешения конфликтов в стратегическом управлении организацией // Аллея науки – 2017. – № 8. С. 521.

[27] Ремизова, О. К чему приводят конфликты в руководстве компании // Практическая бухгалтерия. - 2018.- № 12.- С. 42.

[28] Решетникова, К. В. Конфликты в системе управления: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям Менеджмент организаций, Государственное и муниципальное управление, Управление персоналом / К. В. Решетникова. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. С. 90.

Разъяснительная работа по выполнению требований к должностным обязанностям	Разъяснение требований к трудовым обязанностям и ожидаемого результата от сотрудников, подразделений и всего коллектива	Уровень результатов по определенным критериям, исполнители и потребители информации по управлению конфликтами, распределенные полномочия, уровень ответственности
Координация и интеграция действий по устранению конфликтов	Применение координационного механизма - цепь команд со стороны руководства использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, поскольку подчиненный должен знать, кому он подчиняется	Состав и содержание команд, уровень выполнения команд, снижение уровня напряженности конфликта, определение субординации, управленческий эффект по предотвращению конфликта
Постановка общеорганизационных комплексных целей	Установление общеорганизационных комплексных целей. Эффективное осуществление этих целей требует особых усилий двух или более сотрудников, групп или отделов.	Количество участвующих сторон, параметры сформированной цели, достижение общей цели
Развитие системы мотивации	Люди, которые вносят свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должны вознаграждаться	Благодарность, премии, признание или повышение по службе. Система вознаграждений не должна поощрять неконструктивное поведение отдельных лиц или групп.

На сегодняшний день в современной конфликтологии отмечаются разные мнения на использование методов разрешения конфликтов. К упрощенным методам относят такие их типы, как уход от конфликта, подавление и управлению конфликтом. В целом вся совокупность методов делится на две группы: стратегические и тактические.

В группу стратегических методов относятся такие методы, которые используются руководством организаций. К ним относятся: методы планирования социального развития коллектива; способы повышения информированность персонала о стратегических целях ежедневных итогах; использование локальных нормативов и инструкций с перечнем требований к работе сотрудников; методы организации мотивации персонала (создание

системы материального и морального вознаграждения); эффективные системы и методы исчисления заработной платы[29].

К тактическим, относят методы, которые предусматривают формирование и реализацию две базовые тактики: тактика соперничества персонала и тактику приспособления сотрудников, каждая из которых подразделяется на производные тактики: уклонение, компромисс и сотрудничество. Для разрешения конфликты ситуаций в организациях могут использоваться различные способы противодействия им, которые систематизированы на рисунке 4.

Среди методов разрешения конфликтов наиболее распространённым является уход от конфликта. Этот метод предусматривает уход сторонами от столкновения физически, психологически или экономически. Метод отличается скорость осуществления, поскольку связан с поиском специальных интеллектуальных или материальных ресурсов.

Уход сторон от конфликта позволяет получить отсрочку его наступления или возможность предотвратить конфликт. Использование такого метода имеет место, когда назреваемый конфликт для организации принципиально не нужен. Его применению вызвано может быть рядом причин: появление более существенных обстоятельств; снижение уровня конфликтной ситуации; появление необходимой дополнительной информации; эффективный потенциал другой конфликтующей стороны, способной разрешить возникший конфликт; возникновение страха перед другой стороной; неудачное время возникновения конфликта[30].

[29] Салменкова, М.В. Стратегия и методы решения конфликтов в организации / М.В. Салменкова, Е.С. Коротюк // Инновационная наука. – 2018. – № 1. – С.309.

[30] Светлов, В. А. Конфликтология : учебник для бакалавриата и магистратуры / В. А. Светлов, В. А. Семенов. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. С. 138.



Рисунок 4. Способы противодействия организационным конфликтам[31]

Применение метода дает надежду на исчезновение проблемы. Вместе с тем к методу ухода от конфликта не прибегают при разрешении достаточно важной проблемы. Данный метод применяется для решения конфликтных ситуаций в достаточно короткое время.

Как отмечает Е.И. Рогов, «конфликтовать - плохо, конфликт разрушает отношения, конфликт приводит к войне и разрухе. Худой мир лучше доброй ссоры»[32]. Однако, такие утверждения, по ее мнению, являются неверными, поскольку стратегия избегания конфликта заведомо ведет сторону к проигрышной ситуации.

[31] Сергучев, П. А. Анализ основных причин возникновения конфликтов в организации // Научные исследования и современное образование : сб. материалов IX Международной научно-практической конференции. Редколлегия: О.Н. Широков [и др.], 2019. – С. 104.

[32] Рогов, Е. И. Психология управления персоналом : учебник для академического бакалавриата / Е. И. Рогов [и др.] ; под общей редакцией Е. И. Рогова. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. С. 79.

К разновидностям метода ухода от конфликта относится метод бездействия, сущность которого заключается в бездействии конфликтующей стороны. Такой метод, может быть, применим в условиях неопределенности, когда конфликтующие стороны не могут определить варианты разрешения проблемы и развития событий. Результаты применения такого метода непредсказуемы, однако он может обернуться выгодой, как для индивидуального субъекта, так и для группы, то есть могут возникнуть непредвиденные события.

Следующим методом является уступки и приспособления, который состоит в уступках сторон, уменьшении их претензий, снижения требований. Применение метода связано с неправильным поведением одной из сторон, которая придерживается неправильной точки зрения, а вторая сторона конфликта показать свое терпение и рассудительность. Для одной стороны предмет столкновения может быть гораздо важнее, чем для другой. Метод уступок используют при необходимости обеспечения стабильности организации, формирования стратегического потенциала для будущего конфликта. Результатом применения данного метода является выгода только одной стороны конфликта.

Выводы по главе

Подводя итог результатов теоретико-методического исследования управления конфликтами, следует отметить, что для развития системы управления организационными конфликтами необходимо понимание сущности, видов и категорий конфликтов, четкое представление последовательности процесса управления и основных задач, требующих решения на каждой стадии жизненного цикла конфликта.

Несмотря на разную трактовку понятия «конфликт», следует отметить, что в целом авторы под конфликтом понимают противоречия или обострение противоречий организационно-трудовых или социально-трудовых отношений между субъектами этих отношений. Конфликт всегда будет иметь участников, объект и предмет конфликта. Характерной чертой организационных конфликтов является их возникновение в организационной среде, среди работников, или руководителя и подчиненного. Также в организации может проявляться внутриличностный конфликт, как в любой другой среде конфликтов.

Успешность управления конфликтами зависит от выявления причин их вызывающих, источники и виды конфликтов, внешние и внутренний источники анализа конфликтных ситуаций, что позволит выбрать характерные методы оценки и управления конфликтами, разработать комплекс мероприятий, связанных с управлением конфликтологии в деятельности компании, изучением внешних и внутренних факторов, влияющих на изменение системы регулирования конфликтами.

Глава 2. Анализ практики разрешения конфликтов в организации (на примере ООО «ПК ВентКомплекс»)

2.1. Организационно-экономическая характеристика деятельности ООО «ПК ВентКомплекс»

ООО «ПК Венткомплекс» зарегистрирована 20 февраля 2018 г. регистратором Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы № 11 по Удмуртской Республике.

Руководитель организации: генеральный директор Симанов Иван Валериянович.

Юридический адрес ООО «ПК Венткомплекс» - 427629, Удмуртская Республика, город Глазов, улица Куйбышева, дом 77 строение 1, кабинет 111.

Основным видом деятельности является «Торговля оптовая прочими машинами и оборудованием».

Компания ООО «ПК Венткомплекс» сотрудничает не только с индивидуальными заказчиками, но и с другими организациями климатических систем, поэтому зачастую ООО «ПК Венткомплекс» занимается поставкой большого количества вентиляций и кондиционеров в другие компании, а также нередко проводит техническое обслуживание в крупных организациях. Партнерами компании являются крупнейшие отечественные компании, занимающиеся производством вентиляционного и отопительного оборудования.

Так как ООО «ПК Венткомплекс» сотрудничает с поставщиками, проверенными временем и качеством, то фирма может дать стопроцентную гарантию долгого срока службы оборудования. Все климатические системы поставляются непосредственно с заводов.

Специалисты компании ООО «ПК Венткомплекс» могут найти подход к любому клиенту. С каждым заказчиком пожелания и требования оговариваются индивидуально. При поставке климатического оборудования

инженеры и монтажники фирмы внимательно изучают все условия, подбирают вентиляционную систему, соответствующую помещению, и составляют проект. Помимо всех этих манипуляций, компания осуществляет технические работы на время гарантии оборудования.

Если заказчик недостаточно компетентен в вопросе климатических систем, то специалисты компании ООО «ПК Венткомплекс» предварительно консультируют, советуют наиболее подходящий вариант оборудования. В случае поломки вентиляции или какой-либо другой климатической системы, организация проводит ремонтные работы. Специалисты компании ООО «ПК Венткомплекс» выполняют технические и монтажные работы любой сложности.

Организационная структура представлена на рисунке 5.

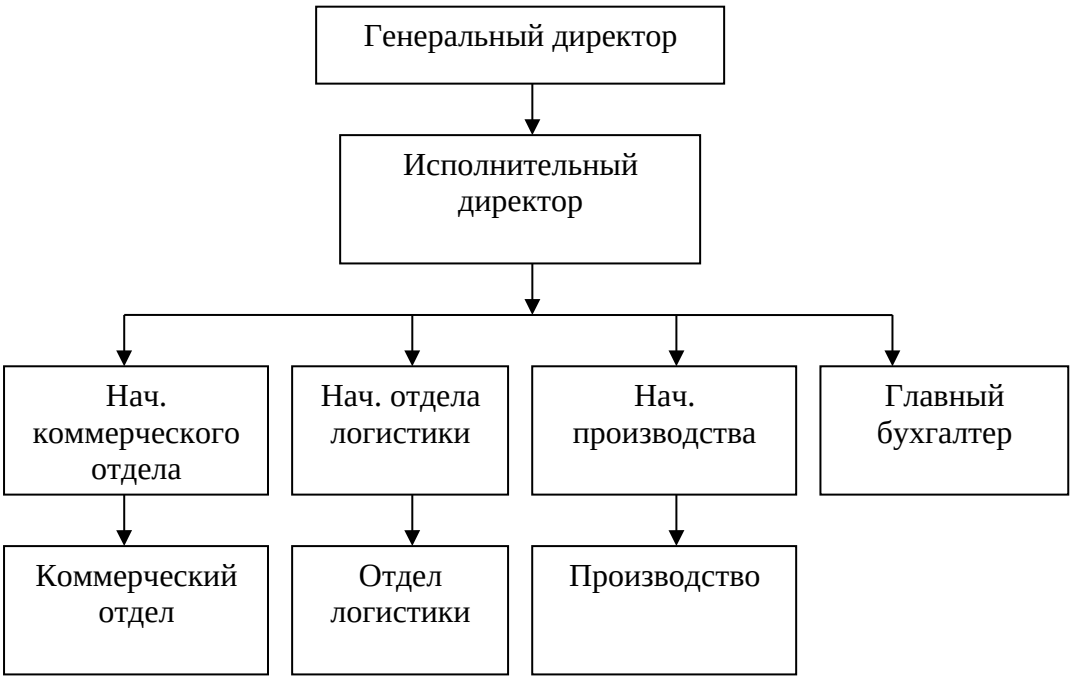


Рисунок 5. Организационная структура ООО «ПК Венткомплекс»[33]

В пределах своей компетенции директор ООО «ПК Венткомплекс», являясь руководителем верхнего уровня, организует всю работу и несет полную ответственность за его состояние и деятельность.

[33] Составлено автором.

Рассмотрим основные экономические показатели деятельности ООО «ПК Венткомплекс» за последние три года, представленные в таблице 2.

Прибыль да налогообложения в 2021 году составила 11047 тыс.руб., что больше, чем в 2020 году на 22,8%. Чистая прибыль также увеличилась на 22,8% и составила 8838 тыс.руб. При этом по отношению к уровню 2019 гола данные показатели снизились, что связано с более высокими темпами роста затрат по сравнению с выручкой. В анализируемом периоде отмечено снижение рентабельности продаж с 7,0% в 2020 г. до 5,9% в 2021 году.

Таблица 2

Основные технико-экономические показатели ООО «ПК Венткомплекс»

Показатели	2019	2020	2021	Темп роста/снижения, %		
				2020 к 2019	2021 к 2020	2021 к 2019
Выручка от реализации продукции, тыс.руб.	141 519	142 555	150 517	100,7	105,6	106,4
Себестоимость реализованной продукции, тыс.руб.	131 184	134 670	140 289	102,7	104,2	106,9
Прибыль от реализации продукции, тыс.руб.	10 335	7 885	10 228	76,3	129,7	99,0
Прибыль до налогообложения, тыс.руб.	12335	8996	11047	72,9	122,8	89,6
Чистая прибыль, тыс.руб.	9868	7197	8838	72,9	122,8	89,6
Рентабельность продаж, %	7,0	5,0	5,9	71,4	118	84,3
Среднесписочная численность, чел.	168	169	169	100,5	100,0	100,5
Выработка на 1 работающего, тыс.руб.	842,4	843,5	890,6	100,1	105,6	105,7
Фонд оплаты труда, тыс.руб.	15549,7	17908,8	18948,8	115,2	105,8	121,9
Уровень текучести кадров, %	12,4	13,7	14,5	110,5	105,8	116,9

Численность работников предприятия за анализируемый период увеличилось на 1 чел. или 0,5%. Эффективность использования работников выражается показателем выработки, которая составила в 2019 году 842,4 тыс.руб., в 2021 году – 890,6 тыс.руб. (рост на 5,7%).

За два года рост фонда заработной платы предприятия составил 21,9%.

В анализируемом периоде на данном предприятии увеличился показатель текучести кадров. Темп роста данного показателя составил 116,9%. На рост текучести кадров главным образом оказало влияние недостаточно высокий уровень оплаты труда. Кроме того, на рост текучести кадров влияет и неэффективное материальное стимулирование в рамках предлагаемого работникам социального пакета. Социальный пакет на предприятии содержит лишь компенсации стоимости бензина при использовании личного транспорта, а также компенсацию расходов на сотовую связь.

Таким образом, можно отметить, что ООО «ПК Венткомплекс» является социально и экономически эффективной коммерческой организацией. Это выражается в следующем:

- структура управления предприятия способствует эффективному использованию ее трудового потенциала, так как она наилучшим образом позволяет организации взаимодействовать с внешней средой;
- благодаря наличию ряда конкурентных преимуществ (репутация предприятия, высокое качество продукции) и достаточно долгому присутствию на рынке организации удалось занять прочные позиции на рынке;
- в анализируемом периоде отмечен рост большинства технико-экономических показателей.

2.2. Анализ управления конфликтами в организации ООО «ПК ВентКомплекс»

Необходимо подчеркнуть, что как таковой системы управления конфликтами в исследуемой организации нет в формально закрепленном виде. Однако мы можем детально рассмотреть актуальные проблемы управления конфликтами в текущей деятельности организации. В целом, все возникающие в ООО «ПК Венткомплекс» конфликты подразделяются на три группы – трудовые, межличностные и смешанные (рисунок 6).

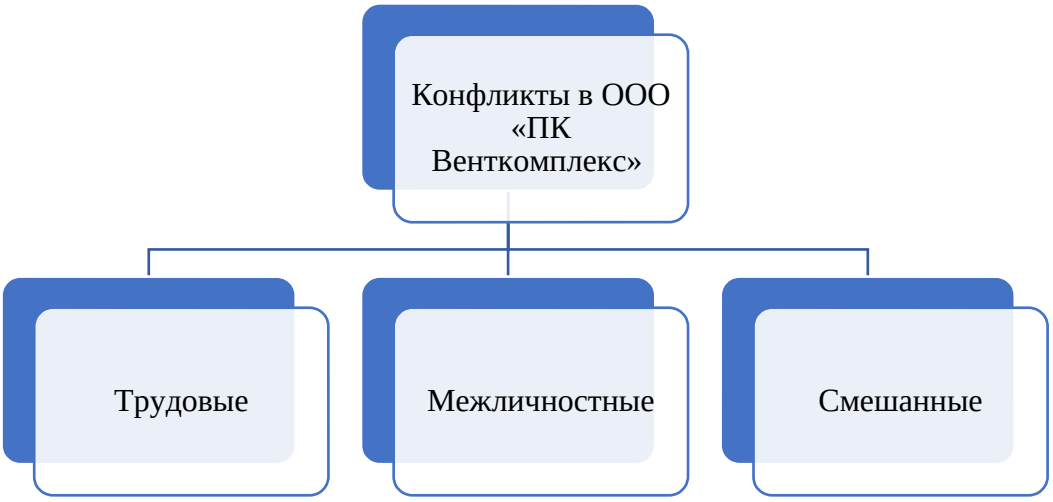


Рисунок 6. Типы конфликтов, возникающих в ООО «ПК Венткомплекс»[34]

Трудовым конфликтом можно считать любые столкновения трудовых интересов работающих по причинам: бюрократическое и формальное отношение администрации к интересам сотрудников; бездействие управленческого блока в улучшении условий труда; попытки администрации незаконно уволить работников; незнание или игнорирование работодателем норм действующего трудового законодательства; понижение ценностей трудовой и профессиональной культуры; снижение трудовых и социальных гарантий работающих; низкая заработная плата; несправедливые сдельные расценки и тарифные ставки; несвоевременная выдача заработной платы; нецелевое и нерациональное расходование руководителями денежных ресурсов; нарушение договорных обязательств работника и работодателя.

Среди наиболее значимых трудовых конфликтов в 2020 году в ООО «ПК Венткомплекс» были зарегистрированы конфликты по причинам, отраженным в таблице 3. Кроме того, в данной таблице показаны последствия конфликтов, его участники, а также предпринятые со стороны компании действия по разрешению указанной ситуации.

Таблица 3

[34] Составлено автором.

Причины трудовых конфликтов в ООО «ПК Венткомплекс» по итогам 2021 года[35]

Причина трудового конфликта	Участники	Предпринятые меры	Последствия
Опоздание на работу (12)	Сотрудники склада, продавцы-консультанты, кассиры	Устное замечание, выговор, лишение части премии	Частота опозданий не изменилась
Неопрятный внешний вид (или отсутствие униформы) (11)	Продавцыконсультанты, работники службы доставки	Устное замечание руководителя подразделения, повторный контроль	Проблема решается разово, со временем проявляется вновь
Порча имущества компании (2)	Работники склада, продавцы-консультанты	Анализ записи с камер видеонаблюдения, вычет материальных потерь из заработной платы сотрудника	Проблема периодически возникает из-за неопытности или неаккуратности сотрудников
Неисполнение обязанностей (4)	Работники склада, службы доставки, продавцы-консультанты	Лишение премии за многократное неисполнение обязанностей	Увольнение сотрудников по статьям 80 и 81 ТК РФ
Нарушение порядка сообщения о невыходе на работу в случае болезни (6)	Сотрудники службы доставки, продавцы-консультанты, специалисты отделов (маркетинга, закупок, продаж)	Устное замечание, предупреждение	Периодически данная ситуация повторяется
Отсутствие на рабочем месте во время рабочего дня (3)	Сотрудники склада, продавцы-консультанты, кассиры	Устное замечание, выговор, лишение части премии	Периодически данная проблема повторяется
Прием пищи в торговом зале (7)	Продавцы-консультанты, кассиры	Устное замечание, предупреждение	Периодически данная проблема повторяется
Кража имущества, собственности компании (1)	Продавцы-консультанты, работники склада	Беседа с сотрудниками по поводу добровольного возмещения	Передача разбирательства в полицию
Нахождение на работе в нетрезвом виде (3)	Продавцыконсультанты, работники склада, службы доставки	Составлены акты о появлении на работе в состоянии алкогольного опьянения	Увольнение сотрудников согласно подп.«б» ч.6 п.1 ст.81 ТК РФ

[35] Составлено автором.

Отказ от исполнения заданий, требуемых непосредственным руководством и предусмотренных должностной инструкцией (4)	Продавцыконсультанты, работники склада, работники отдела маркетинга	Устное замечание, выговор, лишение части премии	Нормализация должностных функций; увольнение работников по статьям 80 и 81 ТК РФ (в некоторых случаях)

Трудовые конфликты в исследуемой организации решаются на основе Трудового Кодекса РФ. Трудовой кодекс является основополагающим нормативным документом, в котором содержатся правила и нормы заключения трудовых договоров, коллективных договоров и соглашений, защиты трудовых прав и свобод, разрешения трудовых споров, ответственности за нарушение трудового законодательства. Каждый руководитель должен знать и применять на практике законы своей страны и нормы международного права. Конституцией РФ гарантируются права человека на труд, на защиту от безработицы, на свободный выбор работы, на достойную и равную оплату равного труда без дискриминации, на благоприятные условия труда.

Всего за 2021 год в ООО «ПК Венткомплекс» зарегистрировано 53 трудовых конфликта. В некоторых случаях субъектами конфликтов становились одни и те же сотрудники. Всего насчитывается 10 причин зарегистрированных трудовых конфликтов в исследуемой организации: опоздание на работу, неопрятный внешний вид, порча имущества компании, неисполнение обязанностей работником, нарушение порядка сообщения о невыходе на работу в случае болезни, отсутствие на рабочем месте во время рабочего дня, прием пищи в торговом зале, кража имущества (собственности) компании, нахождение на работе в нетрезвом виде, отказ от исполнения заданий.

Учет трудовых конфликтов в ООО «ПК Венткомплекс» специально не ведется, однако нам удалось провести такой анализ благодаря сохранившимся

документам: актам о нарушениях, объяснительным запискам сотрудников, табелям учета рабочего времени, больничным листам.

Отметим, что среди причин трудовых конфликтов, указанных в таблице, отсутствуют такие, которые ставили бы под сомнение правоту деятельности руководства компании, то есть работодателя. Все официально зарегистрированные трудовые конфликты имеют исключительно одну «провинившуюся» сторону – работников. Мы считаем, что некоторые трудовые конфликты, возникшие по вине работодателя, попросту не регистрировались и не учитывались в официальных документах.

Наиболее частым поводом для возникновения трудового конфликта в исследуемой организации за 2021 год явилась частота опозданий сотрудников. Нам удалось найти 12 зарегистрированных фактов опоздания работников, а также предпринятых со стороны руководства мер – лишение части премии или устное замечание (выговор). Но реальных продуктивных последствий такой реакции руководства мы не видим – частота опозданий не изменилась. Очевидно, что метод «кнута» в данном случае не решил истинную проблему, в ней элементарно не разобрались.

Чуть менее часто (11 случаев) в ООО «ПК Венткомплекс» зарегистрированы случаи появления работника на рабочем месте в неопрятном виде. В ООО «ПК Венткомплекс» принят дресс-код для конкретных категорий работников, что регламентировано в нормативных актах компании. Серьезных мер по таким нарушениям в организации не предпринимали, но и проблема не решена – периодически руководители делают замечания неопрятно или одетым работникам или работникам, одетым не в униформу.

Порча имущества компании как причина трудового конфликта была зарегистрирована за 2021 год дважды. За порчу имущества по вине сотрудника (что было доказано при анализе записей камер видеонаблюдения) из его зарплаты вычитали сумму нанесенного ущерба. Последствий в виде увольнений сотрудников мы не обнаружили, однако периодически данная

проблема повторяется по причине неаккуратности или неопытности работников.

За многократное неисполнение обязанностей некоторых сотрудников ООО «ПК Венткомплекс» 4 раза за 2021 год лишали премии, как следствие некоторые из них увольнялись по собственному желанию или их увольняли по 81 статье Трудового Кодекса РФ. Также с увольнениями работников в виде последствий трудового конфликта организация столкнулась по причине отказа сотрудников выполнять предусмотренные должностными инструкциями функции (4 случая). Кроме того, зарегистрировано три случая увольнения сотрудников на основании подпункта «б» части 6 пункта 1 статьи 81 ТК РФ – за появление на рабочем месте в состоянии алкогольного опьянения. Зарегистрирован также один серьезный случай кражи имущества компании, после чего написано заявление в полицию – трудовой конфликт перерос в уголовное преследование сотрудника.

Существует еще несколько менее глобальных причин трудовых конфликтов в ООО «ПК Венткомплекс» за 2021 год: нарушение порядка сообщения о невыходе на работу в случае болезни (6 случаев), отсутствие на рабочем месте во время рабочего дня (3 случая), прием пищи в торговом зале (7 случаев). Последствия таких трудовых конфликтов во многом выражаются лишь в формальном разговоре с руководством, но истинные их причины не решаются.

Межличностные конфликты в исследуемой организации также являются достаточно распространенным явлением. В различных основных и вспомогательных организационных процессах периодически возникает большое количество разногласий, которые нередко перерастают в межличностные конфликты. По длительности протекания в исследуемой организации возникают кратковременные, а иногда и затяжные межличностные конфликты.

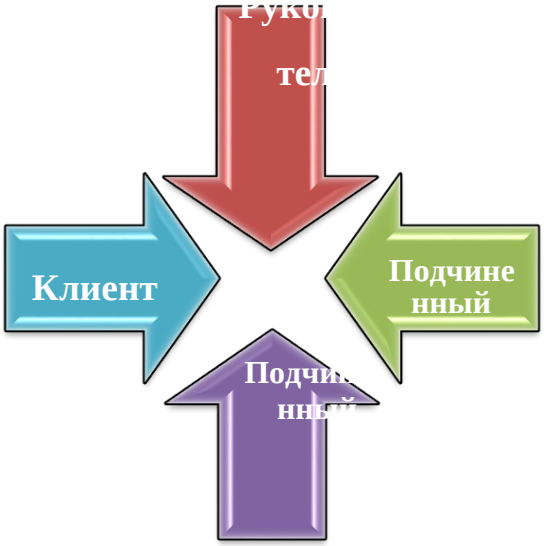


Рисунок 7. Возможные субъекты межличностных конфликтных ситуаций в организации[36]

Межличностные конфликты в ООО «ПК Венткомплекс» проявляются, как столкновения между следующими категориями персонала (рисунок 7):

- клиентами и работниками организации
- руководителями и подчиненными;
- между самими сотрудниками организации.

В ходе выявления межличностных конфликтных ситуаций, складывающихся в исследуемой организации, нам удалось установить, что одной из причин их возникновения является неадекватное восприятие информации, которое усложняет процесс взаимодействия между сотрудниками структурных подразделений. Одна из причин заключается в том, что в процессе расширения организации и утверждения новых порядков отделы все больше обособляются друг от друга. Это обособление заключается в различии компетенций работников.

Таким образом, исчезает возможность общения, и сужаются другие каналы взаимодействия. Несомненно, межличностная конфликтность возрастает в силу дифференциации возрастных категорий между сотрудниками. Более молодое поколение сотрудников не уступает работникам

[36] Составлено автором.

с более серьезным опытом работы по своей амбициозности, стремлению к карьерному и профессиональному росту.

Другая причина основана на субъективном аспекте межличностного конфликта, то есть противоречия заложены в самих работниках, их действиях, поступках и поведении – личностных неблагоприятных особенностях. К этим проявлениям относится склонность настаивать на своем мнении, категоричность суждений, импульсивность, неумение слушать и убеждать, склонность к обвинению партнера и многие другие отрицательные качества человека. Например, управляющий магазина при общении со своими подчиненными использует строго приказной, не терпящий никаких возражений стиль, высказывает необоснованные нарекания в проделанной работе каждого сотрудника.

Надо отметить, что представители всех структурных подразделений – это подготовленные, умеющие работать специалисты, но, тем не менее, руководитель не всегда учитывает это. В данном случае, наслоение заданий, неумение или нежелание определить приоритеты и последовательность выполнения заданий, требование выполнить все сразу и при том срочно, то есть повышенные и необоснованные требования – все это имеет отрицательный характер: нервирует работников, вносит дисгармонию в социальнопсихологический климат в структурных подразделениях, что, безусловно, отбивает желание трудиться и не способствует качественной работе сотрудников.

Также был выявлен скрытый межличностный конфликт между начальником одного из подразделений и подчиненными, то есть в коллективе существуют недомолвки между некоторыми руководителями и сотрудниками. Коллектив определенного отдела считает, что начальник принимает неверные решения в плане распределения фонда оплаты труда, премий, недооценивает работу подчиненных и игнорирует инициативу работников. Управляющий магазина чувствует возникшую напряженность, старается быть более

открытым и лояльным по отношению к трудовому коллективу, вызывая тем самым еще большее недоверие с его стороны.

Причинами межличностных конфликтов также являются и коммуникационные проблемы тесно связанные с иерархическим уровнем управления в ООО «ПК Венткомплекс». Например, продавец-консультант подчиняется своему руководителю – администратору торгового зала, тот в свою очередь управляющему. При передаче информации через уровни, на каждом из них она подвергается пересмотру и коррекции. При этом возникают различного рода искажения, когда, например, важная информация признается неважной и выбрасывается или, наоборот (при передаче информации мы иногда преувеличиваем значение конкретных факторов и преуменьшаем значение случайных). В результате чего происходит недопонимание и развитие скрытого межличностного конфликта, который является опасным, так как приводит к возникновению недоверия, а также к напряженным взаимоотношениям. В исследуемой организации управлением межличностными конфликтами никто не занимается, то есть любой возникающий межличностный конфликт регулируется ситуативно самими сотрудниками и руководителями.

Принятием управленческих решений по разрешению конфликтов в ООО «ПК Венткомплекс» занимаются сотрудники отдела кадров организации под непосредственным контролем и с участием директора организации Александрова Владислава Анатольевича.

В рамках принятия управленческих решений по разрешению конфликтов, отдел кадров ООО «ПК Венткомплекс» использует экономические и социальные методы воздействия на персонал компании. Экономические методы управления конфликтами в ООО «ПК Венткомплекс» следующие:

1) установление премий за перевыполнение плана;

2) доплаты к заработной плате за работу в праздничные дни, за сверхурочную работу в соответствии с ТК РФ;

3) использование премий за новые интересные предложения;

4) значительные дополнительные льготы (предоставление дополнительных отпусков, лечение в санаториях и т.д.).

За хорошую и эффективную трудовую деятельность новаторские идеи в деятельности ООО «ПК Венткомплекс» и за прочие достижения в профессиональной деятельности в ООО «ПК Венткомплекс» применяют выдачу поощрений.

Мотивация и стимулирование персонала, проводимое в ООО «ПК Венткомплекс», выстраивается на основании положений об оплате труда сотрудников организации, положений по премированию персонала, положений по годовому материальному вознаграждению, социальной политики.

Должностной оклад персонала ООО «ПК Венткомплекс» сопровождается различными доплатами. Конкретный размер доплаты устанавливается руководством ООО «ПК Венткомплекс» в зависимости от конкретных условий (степень тяжести работы, объем работ, их важность для ООО «ПК Венткомплекс», уровень профессионализма сотрудника и пр.). Процесс премирования сотрудников компании ООО «ПК Венткомплекс» осуществляет каждый месяц и имеет цель поощрения.

По результатам анализа организационных аспектов принятия управленческих решений по разрешению конфликтов в ООО «ПК Венткомплекс» выявлены следующие недостатки.

В основном для предотвращения конфликтов в ООО «ПК Венткомплекс» используют административные методы, методы материального стимулирования и социальные методы управления конфликтами. Психологические же методы управления конфликтами в коллективе ООО «ПК Венткомплекс» практически не используются.

В ООО «ПК Венткомплекс» практически не ведется психологическая работа по снижению конфликтности в коллективе, не проводится никакой тренинговой работы в данном направлении. Это является большим минусом

существующей в ООО «ПК Венткомплекс» системы принятия управленческих решений по разрешению конфликтов, так как использование лишь административных, экономических и социальных методов снижения конфликтов в коллективе недостаточно и не способствует эффективному снижению уровня конфликтности в коллективе организации ООО «ПК Венткомплекс».

2.3. Проблемы в разрешении конфликтных ситуаций в организации ООО «ПК ВентКомплекс»

При выявлении причин межличностных конфликтов нами было проведено исследование причин межличностных конфликтных ситуаций в ООО «ПК Венткомплекс» в несколько этапов. На первом этапе изучалась стратегия поведения сотрудников в конфликте, для чего использовались специализированные опросники и анкеты.

По результатам анкетного опроса, направленного на выявление степени конфликтности и методов управления конфликтами (для руководителей) и применяемых стратегий поведения в конфликтных ситуациях (для подчиненных) были получены следующие результаты.

Только 22% опрошенных сотрудников оценивают сложившийся социально–психологический климат в организации как положительный. Большая часть сотрудников ООО «ПК Венткомплекс» (78%) считают, что сложившийся социально–психологический климат несет в себе отрицательные характеристики (рис. 8).

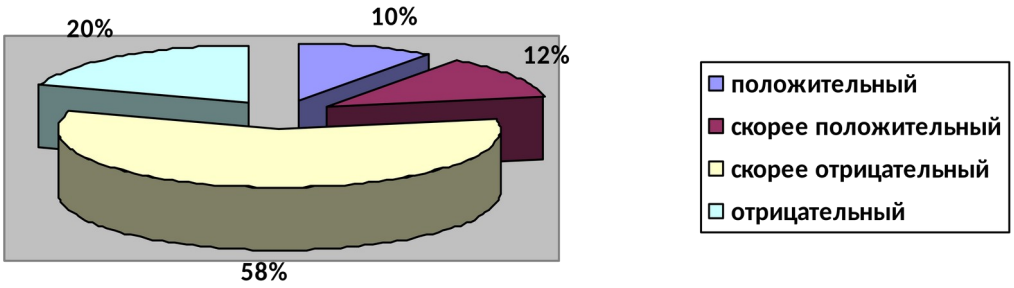


Рисунок 8. Структура ответов на вопрос «Каков в целом, с Вашей точки зрения, социально-психологический климат в организации?»[37]

Далее респондентам был задан вопрос о частоте конфликтов в ООО «ПК Венткомплекс», а результаты представлены на рис. 9.

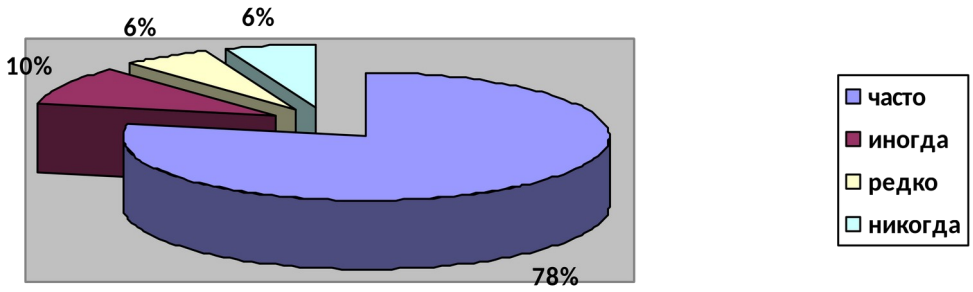


Рисунок 9. Структура ответов на вопрос «Часто ли, по Вашему мнению, возникают конфликты в организации?»[38]

Как видно из представленных результатов, 78% сотрудников считают, что конфликты происходят очень часто. В целом, такой результат можно связывать и с неблагоприятным социально–психологическим климатом в коллективе ООО «ПК Венткомплекс», и с недостатком в методах управления конфликтами со стороны руководителей подразделений.

[37] Составлено автором.
[38] Составлено автором.

В целом отношение к конфликтам любого рода у подавляющего большинства сотрудников ООО «ПК Венткомплекс» сугубо негативное (96%), что видно по данным, представленным на рис. 10.

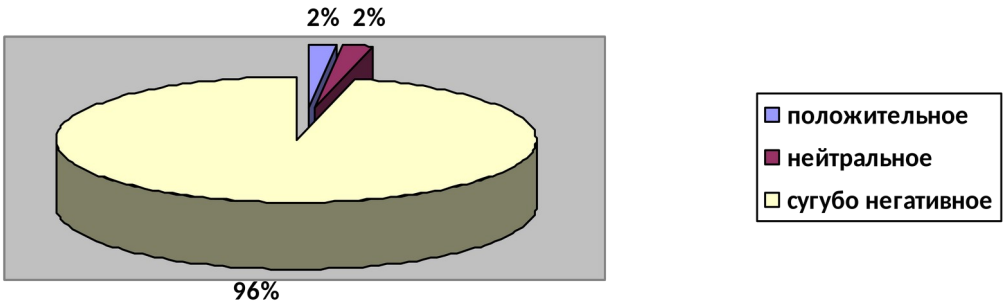


Рисунок 10. Структура ответов на вопрос «Каково в целом отношение к конфликтам сотрудников организации?»[39]

Большинство сотрудников (в т.ч. руководителей) не смогли ответить на вопрос о существовании эффективных методов управления конфликтами (рис. 11).

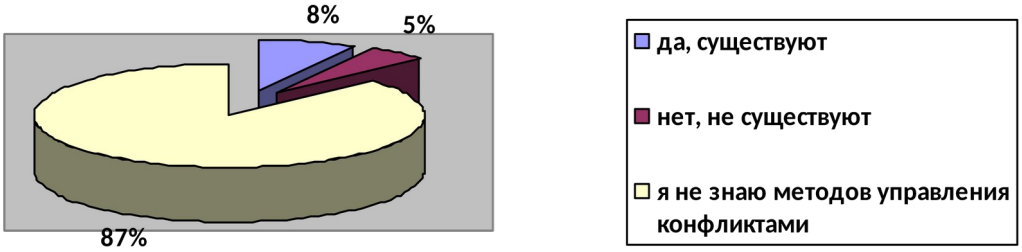


Рисунок 11. Структура ответов на вопрос «Существуют ли, по Вашему мнению, эффективные методы управления конфликтами?»[40]

Подобная ситуация вполне очевидна для рядовых сотрудников, однако

[39] Составлено автором.
[40] Составлено автором.

совсем не является таковой для сотрудников, занимающих должности руководителей. В целом же методы управления конфликтами должны знать методы управления конфликтами хотя бы потому, что работают в сфере обслуживания населения, и от того, насколько клиент останется удовлетворен, во многом будет зависеть прибыль организации. То есть можно сделать очевидный вывод: в ООО «ПК Венткомплекс» вообще не проводится никакая работа по обучению сотрудников (а особенно – руководителей подразделений) методам управления конфликтами. Здесь даже важнее не внутренние конфликты между сотрудниками, а внешние – с клиентами, поскольку есть зависимость показателей деятельности организации в целом.

На вопрос об удовлетворенности эффективности управления конфликтами 60%, т.е. большинство, ответили «частично». Однако следует понимать, поскольку на предыдущий вопрос респондентами был дан ответ о фактическом незнании методов управления конфликтами, то и данный ответ по факту означает «не знаю», «не уверен», «затрудняюсь ответить» (рис. 12).

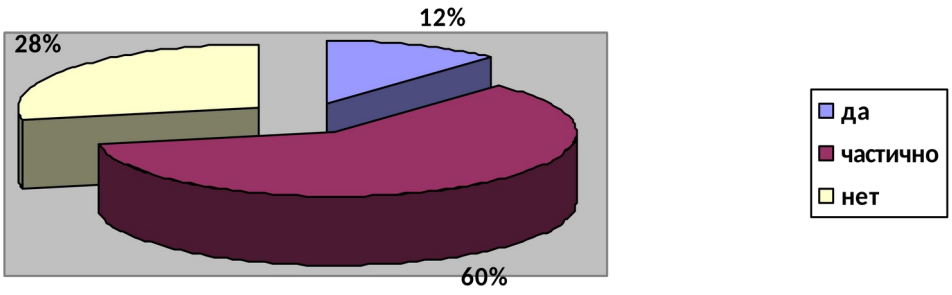


Рисунок 12. Структура ответов на вопрос «Удовлетворяет ли Вас эффективность управления конфликтами в организации?»[41]

При ответе на вопрос «Каков процесс выхода из конфликтной ситуации?» работники ООО «ПК Венткомплекс» отвечали так:

– «разбираются сами участники» – 56%;

[41] Составлено автором.

– «привлекается руководство» – 12%;

– «привлекается работник кадровой службы» – 28%;

– другое – «конфликт не решается вообще», «остается все как есть», «а зачем решать? Само наладится!» – 14% (рис. 13).

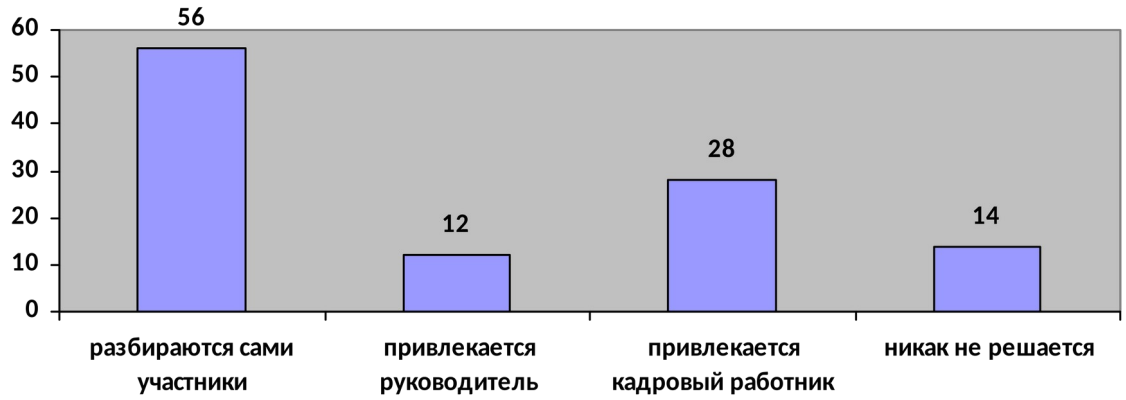


Рисунок 13. Структура ответов на вопрос «Каков процесс выхода из конфликтной ситуации?», в % от числа ответивших[42]

Следует отметить, что в ООО «ПК Венткомплекс» специалисты в области разрешения конфликтов не привлекаются совсем, в основном это списывается на отсутствие бюджетирования.

Для работников ООО «ПК Венткомплекс» наиболее приемлемыми оказываются следующим формы регулирования трудовых конфликтов:

– переговоры (64%);

– уход от конфликта (44%);

– сотрудничество в ущерб своим интересам (28%);

– агрессивная защита своей точки зрения (12%);

– подходит только совокупность разных методов (32%);

– поиск новой работы (12%);

– забастовка (2%);

– через суд (8%);

– любые методы неэффективны (36%) (рис. 14).

[42] Составлено автором.

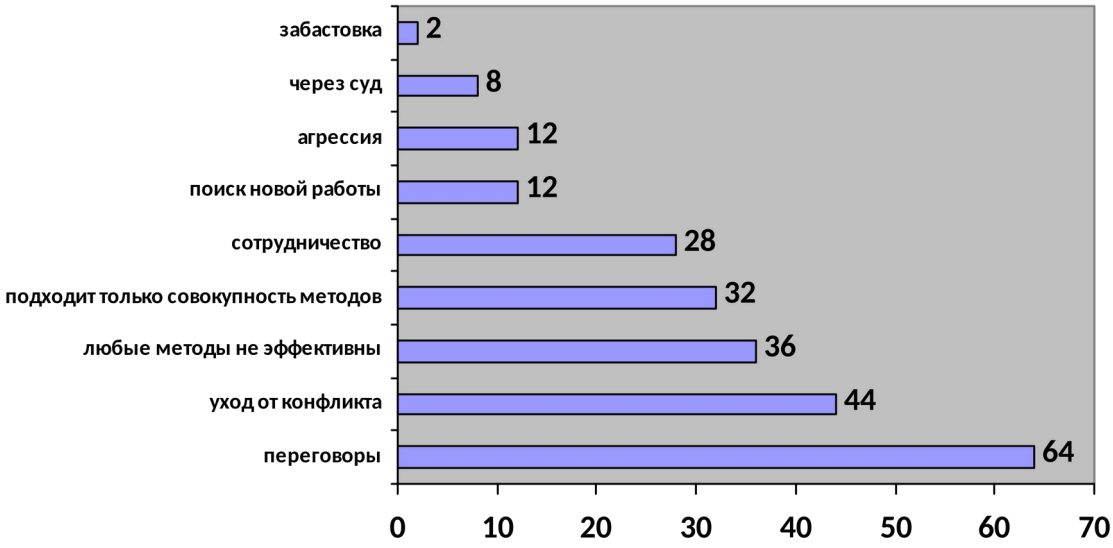


Рисунок 14. Структура ответов на вопрос «Какие формы регулирования конфликтов Вы считаете приемлемыми в ООО «ПК Венткомплекс», в % от числа респондентов[43]

Среди основных причин возникновения конфликтов в коллективе сотрудники ООО «ПК Венткомплекс» отмечали следующие:

– несовершенство в самой организации деятельности (56%);

– нечеткий круг обязанностей сотрудника (или целой группы сотрудников, отдела) (38%);

– отношения между сотрудниками (88%);

– особенности поведения сотрудников (44%);

– ограниченность ресурсов (12%);

– недостаток информации (48%);

– излишнее давление (76%).

Сотрудники также отмечали, что часто руководство скрывает по непонятным для них причинам информацию, которая впоследствии оказывается достаточно важной. Это провоцирует возникновение различного рода слухов. В кризисных условиях, когда обстановка в коллективе напряжена, неосторожное слово может повлечь за собой череду сплетен и

[43] Составлено автором.

домыслов, провоцируя конфликты, что оказывает отрицательное влияние на деятельности организации и показатели эффективности в целом (рис. 15).

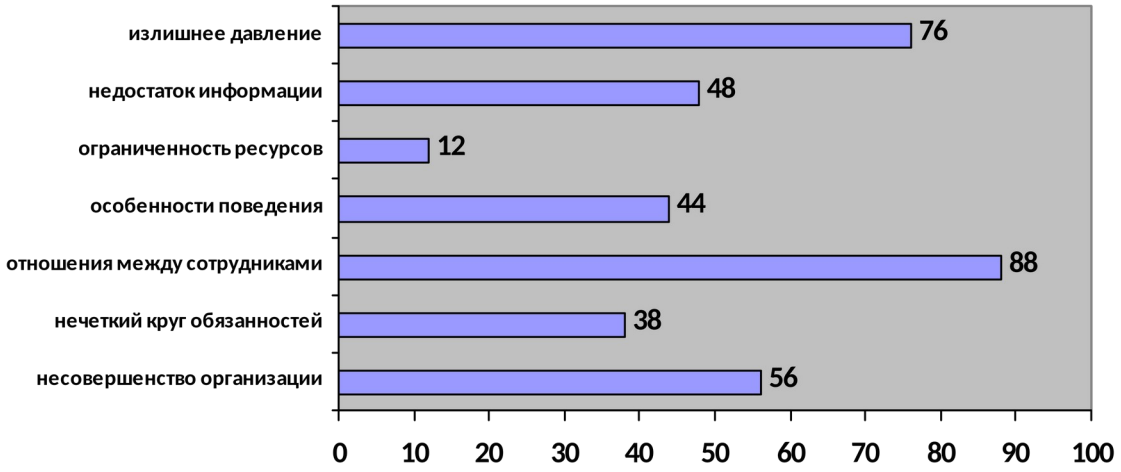


Рисунок 15. Структура ответов на вопрос «Каковы основные причины возникновения конфликтов в трудовых отношениях в ООО «ПК Венткомплекс»?, в % от числа респондентов[44]

На вопрос о том, какой стиль поведения в конфликте наиболее оптимален, были получены следующие ответы, представленные на рис. 16.

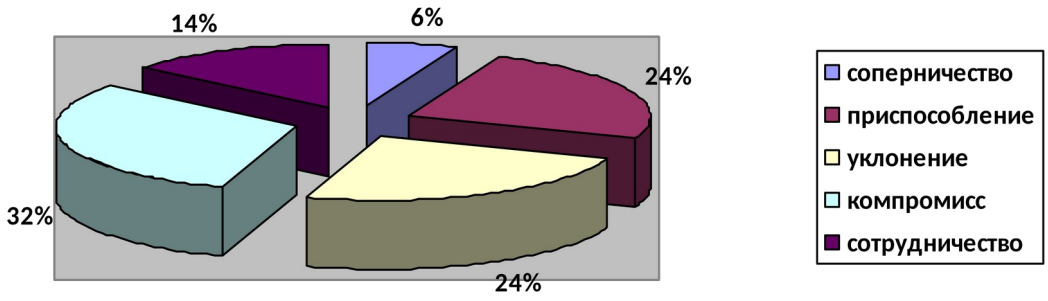


Рисунок 16. Структура ответов на вопрос «Какой стиль поведения при разрешении конфликтов является оптимальным с Вашей точки зрения?»[45]

Как становится ясно из данных рис. 16, наибольшее число сотрудников (32%), т.е. почти треть наиболее оптимальным считают поведение,

[44] Составлено автором.
[45] Составлено автором.

направленное на достижение компромисса. Однако в настоящее время на практике этот метод применяется редко, а сотрудники чаще всего, согласно наблюдениям, используют стиль «уклонения» или реже – «приспособления».

Кроме этого, респондентам был задан вопрос о наиболее оптимальном стиле управления руководителя при управления конфликтами (для руководителей в том числе точно такой же вопрос). Результаты представлены на рис. 17.

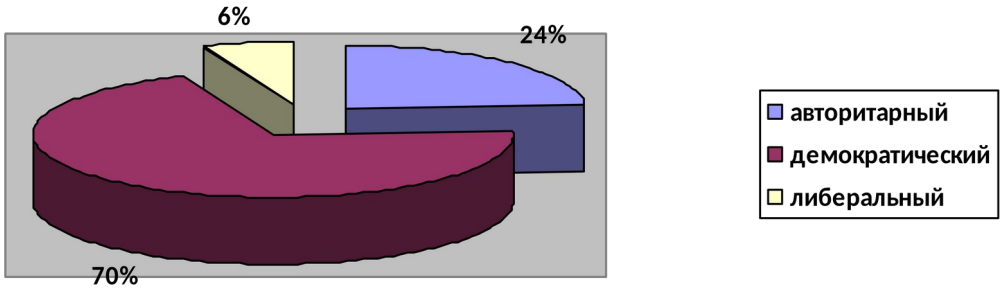


Рисунок 17. Структура ответов на вопрос «Какой стиль управления, на Ваш взгляд, оптимален при разрешении конфликта?»[46]

Большинство работников ООО «ПК Венткомплекс» считают, что оптимальным является демократический стиль управления, а вот руководители подразделений склоняются к авторитарному стилю, обращая внимание, что лишь жесткая дисциплина и контроль способны снизить уровень конфликтности в коллективе и вообще держать «ситуацию под контролем».

Заключительные вопросы анкеты были посвящены желанию сотрудников – подчиненных и руководителей – обучиться методам эффективного управления конфликтными ситуациями. Интересно то, что большинство сотрудников не отмечали внешний тип конфликтов как ключевой, хотя такие конфликты (с клиентами) происходят ежедневно и

[46] Составлено автором.

гораздо чаще, чем конфликты с коллегами или вышестоящим руководством.

По всей видимости, конфликты с клиентами сотрудники ООО «ПК Венткомплекс» считают частью своей работы, в то время как неблагоприятно складывающиеся взаимоотношения с коллегами оказывают сильное моральное неудовлетворение от процесса работы (рис. 18 и 19).

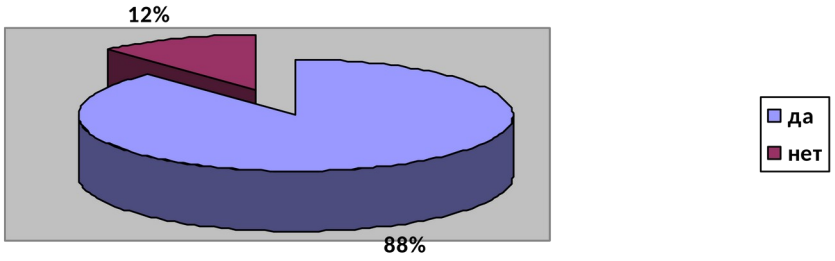


Рисунок 18. Структура ответов на вопрос «Хотели ли бы Вы приобрести дополнительные знания по вопросам конфликтов и эффективных способов их разрешения?»[47]

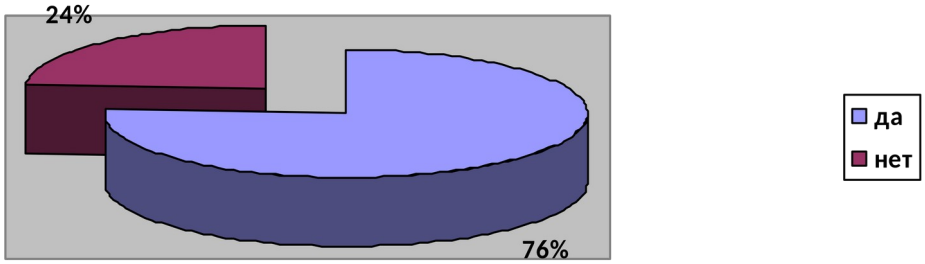


Рисунок 19. Структура ответов на вопрос «Считаете ли Вы необходимым обучение персонала взаимодействию в конфликтных ситуациях, а также специфике эффективного разрешения конфликтов?»[48]

Далее был проведен экспертный опрос, в котором приняли участие 10 независимых приглашенных экспертов, работающих в других отраслях экономики. На вопрос о социально–психологическом климате в организации

[47] Составлено автором.
[48] Составлено автором.

эксперты ответили, что в основном он скорее положительный. В отличие от самих сотрудников экспертам не могут быть видны все недомолвки и особенности взаимодействия между сотрудниками. Однако ни один эксперт не назвал социально–психологический климат в ООО «ПК Венткомплекс» исключительно положительным (рис. 20).

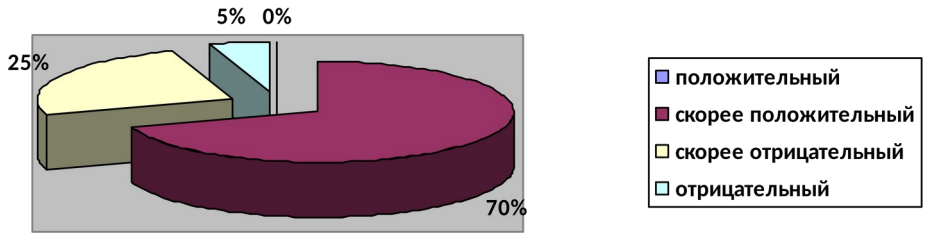


Рисунок 20. Структура ответов на вопрос «Каков в целом, с Вашей точки зрения, социально-психологический климат в организации?»[49]

На вопрос об общей эффективности управления конфликтами в ООО «ПК Венткомплекс» эксперты дали следующие ответы (рис. 21).

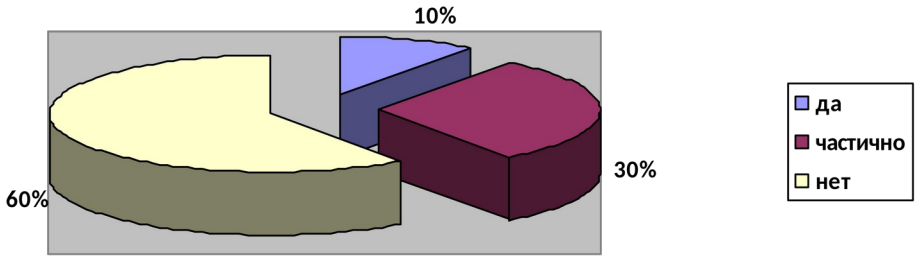


Рисунок 21. Структура ответов на вопрос «Удовлетворяет ли Вас эффективность управления конфликтами в организации?»

Как видно из полученных результатов, абсолютное большинство экспертов дали отрицательную оценку системе управления конфликтов. Более того, они отметили, что на сегодняшний день система управления

[49] Составлено автором.

конфликтами в какой бы то ни было форме в организации отсутствует совсем.

Эксперты отметили, что они лично были свидетелями (каждый из них) как минимум 4-х конфликтных ситуаций между сотрудниками и как минимум 12-ти конфликтов с клиентами в течение наблюдения. В оценке стилей поведения в конфликтной ситуации экспертами были отмечены следующие результаты (рис. 22).

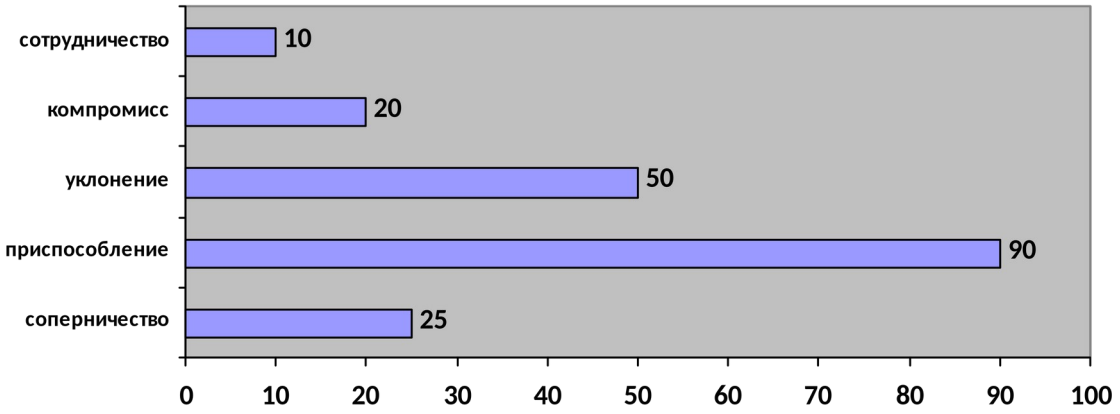


Рисунок 22. Структура ответов на вопрос «Какие стили поведения в конфликте Вы отмечали у сотрудников ООО «ПК Венткомплекс»[50]

Таким образом, 9 из 10 экспертов отметили, что чаще всего они наблюдали поведение по типу «приспособления» при возникновении конфликтной ситуации. Отчасти это разумно в ситуации с внешними конфликтами в организации, однако не является эффективным методом разрешения для внутренних конфликтов. Такое поведение приводит к неудовлетворенности работой, зажатости, закрытости, ухудшению работоспособности.

Эксперты отметили, что сотрудники ООО «ПК Венткомплекс» чаще всего вели себя следующим образом:

– старались доказать свою правоту (26%), но только в ситуации с конфликтами в коллективе, не с клиентами;

[50] Составлено автором.

– соглашались с позицией оппонента (в 96% случаев в конфликтах с клиентами и в 56% – с коллегами);

– не противоречат оппоненту, но поступают по-своему (в 10% случаев конфликтной ситуации в обоих типах конфликтов);

– ищут компромиссный вариант (только в 10% случаев);

– были и такие сотрудники, которые вообще словно не реагировали на конфликт (это отметили 20% экспертов).

Наиболее оптимальным, по мнению экспертов, будет являться стиль либеральный. Интересно сравнение с ответом сотрудников ООО «ПК Венткомплекс», которые вообще не отметили либеральный стиль в качестве оптимального (рис. 23).

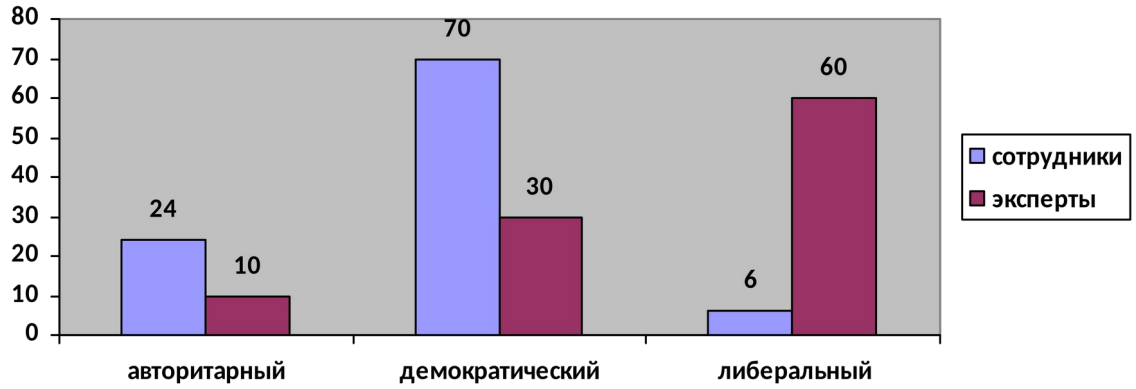


Рисунок 23. Структура ответов на вопрос «Какой стиль управления, на Ваш взгляд, оптимален при разрешении конфликта?»[51]

Сравнение ответов сотрудников и экспертов на вопросы о необходимости обучения сотрудников методам эффективного управления конфликтами представлено на рис. 24 и 25.

[51] Составлено автором.

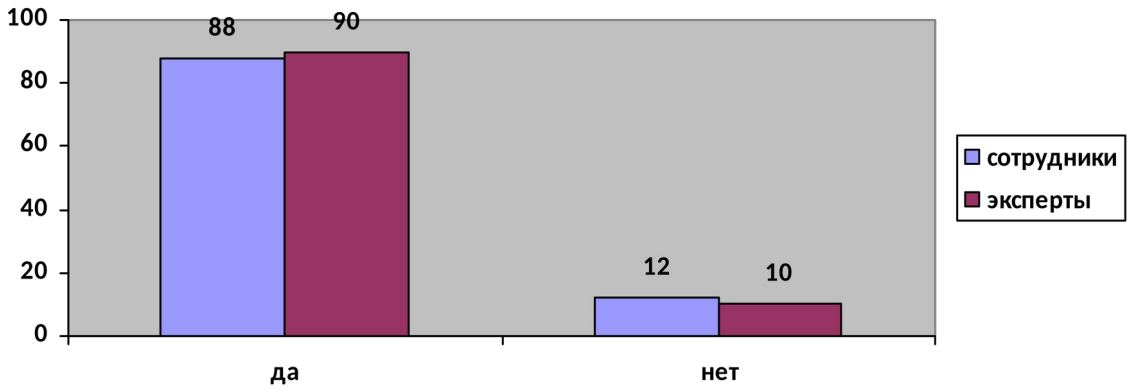


Рисунок 24. Структура ответов на вопрос «Хотели ли бы Вы приобрести дополнительные знания по вопросам конфликтов и эффективных способов их разрешения?»[52]

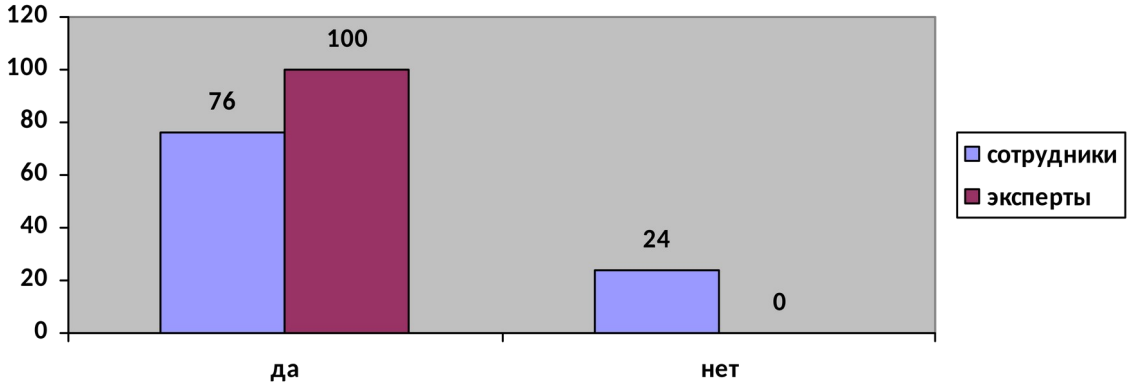


Рисунок 25. Структура ответов на вопрос «Считаете ли Вы необходимым обучение персонала взаимодействию в конфликтных ситуациях, а также специфике эффективного разрешения конфликтов?»[53]

Результаты исследования выявили, что руководители отделов в практике управления конфликтами ООО «ПК Венткомплекс» предрасположены к критике, ищут поводы для споров, чрезмерно принципиальны; два руководителя – всеми силами предпочитают отстаивать свое мнение, весьма чувствительны и обладают большим самомнением; десять человек не любят конфликтовать, опасаясь, что разногласие отразится на их

[52] Составлено автором.
[53] Составлено автором.

служебном положении или дружественных взаимоотношениях.

Обобщая исследование можно отметить, что особенности, приводящие к конфликтам, могут быть следующие:

- неадекватная самооценка своих способностей и возможностей, которая может быть как завышенной, так и заниженной;

- желание доминировать, во что бы то ни стало там, где это возможно и невозможно;

- консервативность мышления, представлений, убеждений;

- чрезмерная принципиальность и прямолинейность в высказываниях и суждениях, желание, во что бы то ни стало сказать правду в глаза;

- определенный набор психологических качеств личности: тревожность, агрессивность, упорство, раздражительность.

Характерно, что все эксперты заявили о необходимости обучения сотрудников ООО «ПК Венткомплекс» эффективным приемам и методам взаимодействия в конфликтных ситуациях.

Оценка в баллах:

– общая конфликтность – 3;

– уровень притязаний работников – 2;

– уровень стрессоустойчивости – 1;

– тип поведения в конфликте – 2;

– степень снижения уровня конфликтности – 2;

– зависимость технологии управления конфликтами от стажа и профессии работника – 5;

– снижение уровня текучести – 1;

–методика разработана сотрудниками организации, с должным образованием – 2;

– апробация данной методики проходила только в данной организации и один раз – 2;

– валидность – методика валидна, соответствует предназначению – 3;

– методика надежна – 3.

Таким образом, из возможных 55 баллов эффективность применяемых технологий по управлению конфликтами в ООО «ПК Венткомплекс» получает 26 баллов, т.е. технологии эффективны на половину.

Можно говорить о том, что в ООО «ПК Венткомплекс» на сегодняшний день не разработана система управления конфликтами. Нуждается в изменении процесс взаимодействия для улучшения социально–психологического климата, повышения работоспособности, улучшению производственных показателей, удовлетворения сотрудников своей работой.

Выводы по главе

В данной части работы был проведено исследование актуальных проблем системы управления конфликтами в организации ООО «ПК Венткомплекс». По итогам главы можно сделать ряд выводов:

1. Всего за 2021 год в ООО «ПК Венткомплекс» зарегистрировано 53 трудовых конфликта. В некоторых случаях субъектами конфликтов становились одни и те же сотрудники. Всего насчитывается 10 причин зарегистрированных трудовых конфликтов в исследуемой организации: опоздание на работу, неопрятный внешний вид, порча имущества компании, неисполнение обязанностей работником, нарушение порядка сообщения о невыходе на работу в случае болезни, отсутствие на рабочем месте во время рабочего дня, прием пищи в торговом зале, кража имущества (собственности) компании, нахождение на работе в нетрезвом виде, отказ от исполнения заданий. Учет трудовых конфликтов в ООО «ПК Венткомплекс» специально не ведется, однако нам удалось провести такой анализ благодаря сохранившимся документам: актам о нарушениях, объяснительным запискам сотрудников, табелям учета рабочего времени, больничным листам.

2. Для оценки состояния конфликтных ситуаций в исследуемой организации были проведены следующие исследования:

а) на основе теста К. Томаса были рассмотрены модели поведения сотрудников в конфликтных ситуациях. Проведенный тест показал, что преобладает стиль соперничества (35%) и избегания (35%);

б) тест на самооценку рационального поведения в конфликте показал, что у 65% опрошенных нерациональное поведение в конфликтных ситуациях из-за неумения сдерживать свои эмоции и излишней вспыльчивости;

в) кроме описанных выше методик, был использован тест на самооценку конфликтности. Результаты тестирования показали, что 37% опрошенных имеют высокий уровень конфликтности и они чаще выбирают стиль соперничества и 37% имеют низкий уровень конфликтности, такие работники предпочитают стиль избегания;

г) для выявления особенностей реагирования на конфликтные ситуации было проведено анкетирование среди сотрудников: 80% опрошенных считают, что конфликтность зависит от их настроения и только 20% сотрудников всегда стараются избегать межличностных конфликтов, не зависимо от настроения. Межличностные конфликты в организации происходят чаще по вертикали, то есть между начальством и подчиненными, это говорит как о недовольстве работой подчиненных со стороны руководителей, так и о неудовлетворительной организации работы руководителей по отношению к подчиненным.

4. По итогам анализа взаимосвязи параметров поведения сотрудников исследуемой организации в межличностных и трудовых конфликтах с показателями эффективности их деятельности можно заключить, что общая эффективность работы магазина связана с низким уровнем конфликтности персонала всех подразделений, а также с частотой возникновения трудовых конфликтов. Имеет место такая закономерность: чем ближе и чаще сотрудники организации прибегают к стратегии сотрудничества в конфликтных ситуациях, тем больше им удается осуществить удачных сделок по продаже товаров. Чем более рационально ведут себя сотрудники организации, тем продуктивнее их работа, напротив, чрезмерная

эмоциональность сотрудников в конфликтных ситуациях не только не способствует, но даже уменьшает общую эффективность профессиональной деятельности персонала организации.

Можно говорить о том, что в ООО «ПК Венткомплекс» на сегодняшний день не разработана система управления конфликтами. Нуждается в изменении процесс взаимодействия для улучшения социально–психологического климата, повышения работоспособности, улучшению производственных показателей, удовлетворения сотрудников своей работой.

Глава 3. Совершенствование методов разрешения конфликтов в организации ООО «ПК ВентКомплекс»

3.1. Разработка рекомендаций по совершенствованию методов разрешения конфликтных ситуаций в ООО «ПК ВентКомплекс»

Прежде всего, система управления конфликтами в ООО «ПК Венткомплекс» должна включать эффективный контроль со стороны руководства. Это не означает, что руководитель должен вмешиваться во все конфликты, как внутренние, так и внешние, но он должен работать над профилактикой их возникновения, либо же не допустить деструктивных, разрушающих последствий возникшего конфликта.

Схема вмешательства (явного и неявного) руководителя как первый этап построения системы может выглядеть следующим образом (рис. 26).

Такого рода эффективное вмешательство может осуществлять как руководитель организации, так и руководители отделов. Главным принципиальные положения при осуществлении данной схемы взаимодействия и контроля будут являться следующие:

– четкое определение взаимоотношений участников конфликта, его сторон. Часто за обычной рабочей ситуацией лежат неблагоприятные взаимоотношения между сотрудниками. Здесь руководителю важно услышать позицию каждой из конфликтующих сторон;

– завоевание авторитета у сторон. При условии наличия авторитета у неформального лидера этот принцип работать не будет. Однако формальный руководитель должен постараться завоевать не лишь формальный авторитет, предписанный бумагой, но и стать лидером в роли третейского судьи, обладающего не только властью, но и справедливостью;

– поддержание такого уровня интенсивности конфликта, который бы являлся «оптимальным». Если такой уровень будет крайне низким, то нельзя будет оказать влияние на его прекращение, и наоборот: при высокой

интенсивности конфликта, на него вообще сложно оказать влияние другими методами, кроме административных, авторитарных;

– поддержание равновесия конфликтующих сторон, учет интересов обеих сторон, дифференциация, разделение позиций, но сохранение объективности в оценках.



Рисунок 26. Схема эффективного вмешательства руководителя в конфликты[54]

Методы эффективного вмешательства руководителя ООО «ПК Венткомплекс» в конфликт представлены в табл. 4.

[54] Составлено автором.

Таблица 4

Методы эффективного вмешательства в конфликт по этапам его анализа[55]

Аспект взаимоотношений	Экспертный метод
Завоевание авторитета у сторон	Проявление, демонстрация независимости, разъяснение своих намерений
Определение структуры взаимоотношений сторон	Понимание внутренней структуры, структурирование взаимоотношений между властью и участниками конфликта
Поддержание «оптимального» уровня интенсивности конфликта	Определение последствий затяжных конфликтов, исследование готовности сторон осуществлять изменения
Дифференциация вмешательства по видам конфликта	Выбор вмешательств, соответствующих данной классификации
Детализация конфликта, конфронтация, синтез	Поэтапное рассмотрение конфликта, конфронтация и исследование безвыходных ситуаций для дальнейшей детализации
Определение процедур достижения компромисса для каждой стороны	Рекомендация четких и ясных процедур, прекращение циклично повторяющихся обсуждений

Поскольку конфликты могут быть личностные, деловые, силовые и т.д., то и вмешательство в них должно протекать в русле учета вида конфликта. Руководитель должен стремиться осуществлять весомый объективный анализ, проводить выбор решения, принимать компромисс. Отличным результатом будет разъяснение сторонам перспектив конфликта в случае непринятия компромисса, в случае продолжения конфронтации. Следует объяснить сторонам, что достижение компромисса выгодно обеим сторонам, поскольку достижение мира позволит работать в позитивной обстановке.

В предыдущем разделе выпускной квалификационной работы нами было осуществлено исследование особенностей системы управления конфликтами в ООО «ПК Венткомплекс». Было установлено, что в организации достаточно часто регистрируются трудовые конфликты по тем или иным причинам; кроме того, мы исследовали особенности возникновения

[55] Составлено автором.

межличностных конфликтов в организации и пришли к выводу, что системы управления межличностными конфликтами в компании не существует. Исходя из проведенной работы, мы предлагаем ряд рекомендаций по совершенствованию системы управления трудовыми и межличностными конфликтами в ООО «ПК Венткомплекс».

Трудовые конфликты могут иметь и обратную сторону – в том случае, если работник прав, а работодатель нарушает трудовое законодательство или не учитывает весомые аргументы сотрудника. Для подобных ситуаций с целью защиты прав и интересов рядовых сотрудников ООО «ПК Венткомплекс» мы предлагаем ряд мер.

На рисунке 27 они представлены графически. Мы предлагаем пять вариантов реагирования работников на несправедливое притеснение со стороны работодателя: обращение в комиссию по трудовым спорам, выступление на собраниях коллектива, обращение в средства массовой информации, обращение к вышестоящему руководству, а также использование коллективного договора.

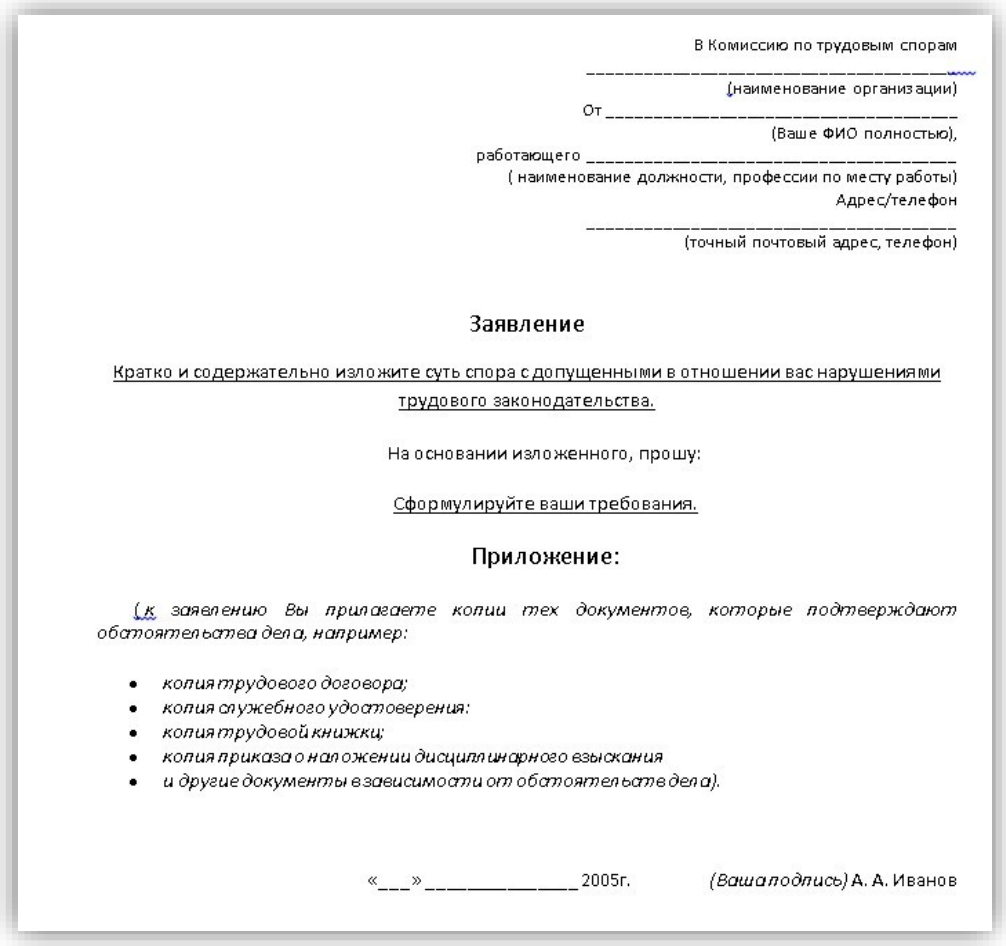


Рисунок 27. Меры, обеспечивающие защиту прав и интересов работников в рамках трудовых конфликтов в ООО «ПК Венткомплекс»[56]

[56] Составлено автором.

Наиболее логичным и легитимным решением трудовых конфликтов будет обращение в комиссию по трудовым спорам. Данная комиссия, как говорится в статье 384 ТК РФ, состоит из пропорционального числа представителей работников и представителей работодателя. Представители от работодателя назначаются руководителем организации, то есть управляющим магазина. В свою очередь, представители от работников выбираются на общем собрании всех сотрудников.

Мы разработали для сотрудников ООО «ПК Венткомплекс» шаблон-шпаргалку по написанию заявления в трудовую комиссию – он представлен на рисунке 28.



В Комиссию по трудовым спорам
_____
(наименование организации)
От _____
(Ваше ФИО полностью),
работающего _____
(наименование должности, профессии по месту работы)
Адрес/телефон
_____
(точный почтовый адрес, телефон)

Заявление

Кратко и содержательно изложите суть спора с допущенными в отношении вас нарушениями трудового законодательства.

На основании изложенного, прошу:

Сформулируйте ваши требования.

Приложение:

(к заявлению Вы прилагаете копии тех документов, которые подтверждают обстоятельства дела, например:

- *копия трудового договора;*
- *копия служебного удостоверения;*
- *копия трудовой книжки;*
- *копия приказа о наложении дисциплинарного взыскания*
- *и другие документы в зависимости от обстоятельств дела).*

«___»_____2005г. *(Ваша подпись)* А. А. Иванов

Рисунок 28. Шаблон-шпаргалка для работников по написанию заявления в комиссию по трудовым спорам[57]

[57] Составлено автором.

Согласно статье 387 ТК РФ, заявление сотрудника, поступившее в комиссию по трудовым спорам, подлежит обязательной регистрации этой комиссией.

Комиссия по трудовым спорам обязана рассмотреть индивидуальный трудовой спор конкретного работника в срок до десяти календарных дней со дня подачи заявления. Комиссия по трудовым спорам может рассматривать только индивидуальные трудовые споры, а коллективные конфликты рассматривают уже другие органы в рамках трудовой инспекции.

В компетенцию трудовой комиссии входят следующие вопросы: споры, касающиеся условий труда сотрудников; споры, состоящие в несогласии с изменениями условий труда работающих и трудового договора; конфликты относительно бригадной системы организации труда; вопросы, касающиеся заработной платы работников; разногласия в вопросах премирования сотрудников; споры, связанные с удержанием суммы из заработной платы; разногласия в оплате труда в отклоненных от норм условиях труда; споры, связанные с гарантийными, а также с компенсационными выплатами для сотрудников; проблемы трудовой дисциплины; вопросы о снятии дисциплинарных взысканий; несогласие с отстранением от работы конкретного сотрудника; споры о внесении каких-либо записей в трудовую книжку; вопросы, связанные с выдачей трудовой книжки сотруднику и оплатой «штрафного» времени при задержке; споры относительно времени труда и отдыха; вопросы, связанные с охраной труда и здоровья сотрудников.

Стоит отметить, что комиссия по трудовым спорам не может рассматривать вопросы о незаконном увольнении, о восстановлении сотрудника на рабочем месте, о переводе на другую работу, о немотивированном отказе в приёме на работу, а также некоторые другие споры, которые перечислены в статье 391 ТК РФ.

Другой предложенной нами рекомендацией в данном направлении является обращение сотрудников в средства массовой информации.

Несомненно, многие работники могут использовать данный метод как давление на работодателя, но, с другой стороны, если работодатель прав, ему нечего бояться. Кроме того, лишний пиар в средствах массовой информации может благотворно повлиять на компанию. Однако для работника обращение в СМИ или только одно такое намерение может быть решающим в плане изменения поведения работодателя.

Гораздо более действенным методом в плане урегулирования трудовых конфликтов может быть обращение сотрудников к вышестоящему руководству компании. Однако, традиционно, такой способ считается не совсем корректным по отношению к непосредственному руководству – «идти «через голову» всегда чревато тем, что отношения в коллективе ухудшатся, и возникнет масса других конфликтных ситуаций.

Открытая дискуссия или выступления на коллективных собраниях, с точки зрения ресурсов, наиболее удобная форма решения трудовых конфликтов – для этого не требуется серьезной организации, а необходимо лишь собрать коллектив вне рабочего времени и организовать обсуждение конкретной проблемы. В качестве альтернативы коллективной дискуссии и в качестве профилактической меры мы предлагаем ввести в использование анонимную анкету обратной связи об удовлетворенности персонала в ООО «ПК Венткомплекс». Ее образец представлен в таблице 5.

Опрос по данной анкете следует проводить регулярно и отслеживать динамику изменения параметров удовлетворенности. Используя такую анкету, руководитель сможет мобильно отслеживать потенциальные проблемы, приводящие к трудовым конфликтам, и оперативно на них реагировать. Кроме того, сотрудники будут более открыто объяснять, чем они не довольны, если анкета анонимная.

Для объективной защиты работника и объяснения действий работодателя можно обеим сторонам заключить классический коллективный

договор, где будут прописаны и уточнены права и обязанности работника и работодателя.

Таблица 5

Пример анонимной анкеты для оценки уровня удовлетворенности работой в ООО «ПК Венткомплекс»[58]

Фактор/Параметры удовлетворенности	Полностью удовлетворен	Скорее да, чем нет	50/50	Скорее нет, чем да	Не удовлетворен	Комментарии
Условия труда		∨				Мерцает лампочка в торговом зале
График работы			∨			Не успеваю с учебой совмещать…
Уровень заработной платы		∨				----------
Премиальная система				∨		Мало рычагов, чтоб заработать…
Отношения с коллегами	∨					----------
Отношения с руководителем		∨				Иванов И.И. придирается к…
Профессиональное развитие			∨			Иногда предлагают стажировку…
Корпоративные мероприятия					∨	Не проводятся

Коллективный договор, например, дает преимущество при сокращении рабочих мест – в случае, если в компании заключен коллективный договор, там очень часто прописывают увеличенные сроки уведомления сотрудников о процедуре сокращения – не за два, а за три месяца.

Итак, теперь обратимся к предложениям, направленным на решение межличностных конфликтов. В жизни любых коллективов возникают

[58] Составлено автором.

различные противоречия, нередко перерастающие в межличностные конфликты. Этому процессу, как уже было сказано ранее, необходимо грамотное управление. Проведенное нами исследование показало, что полноценной комплексной системы регуляции межличностных конфликтов в организации внутри структурных подразделений нет, поэтому нами была разработана модель такой системы. Предложенная модель позволит более рационально подойти к управлению конфликтными ситуациями и достигнуть благоприятного исхода для всех участников межличностного конфликта. Задача данной модели заключается в том, чтобы научить сотрудников ООО «ПК Венткомплекс» тем навыкам, которые представлены на рисунке 29.

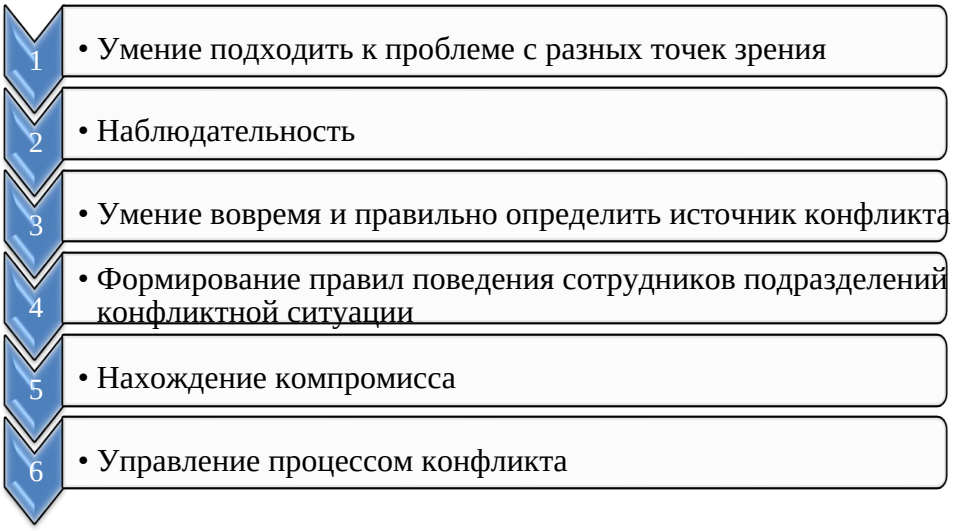


Рисунок 29. Ключевые поведенческие навыки персонала, обеспечивающиеся вводимой системой управления межличностными конфликтами[59]

Данные навыки можно конкретизировать следующим образом – новая система должна научить персонал и руководство:

1) умению подходить к проблеме с разных точек зрения, объективно оценивать ситуацию и находить правильный выход из сложившейся ситуации;

[59] Составлено автором.

2) наблюдательности, необходимой для оценки подчиненных и их поступков, а также своих собственных. Многие ненужные реакции, эмоции и действия отпадут, если научить руководителей беспристрастно наблюдать не только за подчиненными, но и за собой. Человеку, умеющему объективно оценить не только свои желания, но и желания подчиненных, гораздо легче управлять и своим поведением и поведением сотрудников, особенно в критических ситуациях;

3) умению вовремя и правильно определить источник межличностного конфликта, его цели и возможные последствия. Своевременно устранить его, предотвращая развитие неблагоприятной ситуации;

4) формированию правил поведения сотрудников структурных подразделений организации в конфликтной ситуации, которые будут иметь общие представления о необходимой реакции на нее;

5) нахождению компромисса, который будет являться оптимальным выходом из сложившейся ситуации для обеих сторон межличностного конфликта;

6) умению управлять конфликтом так, чтобы его последствия стали функциональными и принесли стойкий положительный результат в деятельности организации.

На сегодняшний день в организации принципиальные решения по решению межличностных конфликтов принимаются непосредственно руководителем, так как никто другой не уполномочен решать такие проблемы. На основании исследования причин возникновения конфликтов предлагается разработать систему управления межличностными конфликтными ситуациями, включающую следующие мероприятия:

1) создать конфликтную комиссию для разрешения конфликтных ситуаций на предприятии и наделить ее соответствующими полномочиями;

2) обучить членов конфликтной комиссии новым методикам разрешения конфликтных ситуаций;

3) использовать в рамках решения конфликтных ситуаций как материальные виды мотивации и стимулирования, так и нематериальные (поощрения, денежное премирование, доска почета, отгулы);

4) рекомендовать ввести должность ответственного работника, который будет вести следующие виды функций:

- фиксацию конфликтных ситуаций в коллективе;
- участие в подборе персонала и формировании групп по объектам труда (по личностным характеристикам);
- разрабатывать систему мониторинга конфликтных ситуаций;
- регулярно проводить обучающие мероприятия по конструктивному поведению в межличностном конфликте с сотрудниками;

5) осуществлять обучение руководителей методам разрешения конфликтных ситуаций и использования их в управленческой деятельности;

6) в целях совершенствования психологической культуры сотрудников целесообразно проведение тренингов по развитию поведенческих навыков в ситуации конфликта, по повышению психологических навыков уверенного поведения, личностного роста с привлечением профессионального бизнес-тренера или психолога;

7) уделять больше внимания стимулированию труда и мотивации работников; проводить награждения, приуроченные к определенным датам с вручением денежных премий и ценных призов;

8) оптимизация организационного климата в коллективе, где особое внимание стоит уделить интеграции целей учреждения и личных целей сотрудников; демократическому функционированию организации и возможности максимального участия сотрудников в ее деятельности; равноправию и проведению справедливой политики и практики в отношении сотрудников; взаимному доверию, вниманию и поддержке на различных уровнях организации; открытому обсуждению конфликтов и стремлению избежать конфронтации; признанию потребностей и ожиданий сотрудников, их индивидуальных особенностей и различий; проявлению внимания к

условиям труда сотрудников, выяснить как именно хотели бы улучшить условия труда, и предпринять все усилия для решения обозначенных проблем;

9) для урегулирования конфликта большое значение могут также иметь надлежащий стиль лидерства и метод управления, основанный на участии и поддержке, что проявляется как демонстрация чувства уважения и доверия, стимулирования самосовершенствования подчиненных, создание атмосферы сотрудничества;

10) необходимо грамотно распределять ограниченные ресурсы, чтобы никто не чувствовал себя обделенным, и чтоб на этой почве у сотрудников не возникало конфликтов.

Таким образом, разработанные мероприятия позволят значительно уменьшить число межличностных конфликтных ситуаций наряду с трудовыми конфликтами, найти более рациональные пути решения в уже создавшихся конфликтных ситуациях и, тем самым, усовершенствовать всю систему управления конфликтами в ООО «ПК Венткомплекс».

3.2. Оценка экономической эффективности мероприятия

В данном параграфе мы оценим уровень социально-экономической эффективности вынесенных нами предложений по совершенствованию системы управления конфликтами ООО «ПК Венткомплекс». Сначала рассчитаем социальную эффективность предложенных мероприятий. Для этого проведем повторный замер показателей системы управления конфликтами спустя три месяца после осуществления предложений по совершенствованию системы управления конфликтами в исследуемой организации.

Первым повторно замеряемым параметром стало исследование стратегий поведения в конфликте по методике К. Томаса (приложение Б). Результаты представлены на рисунке 30.

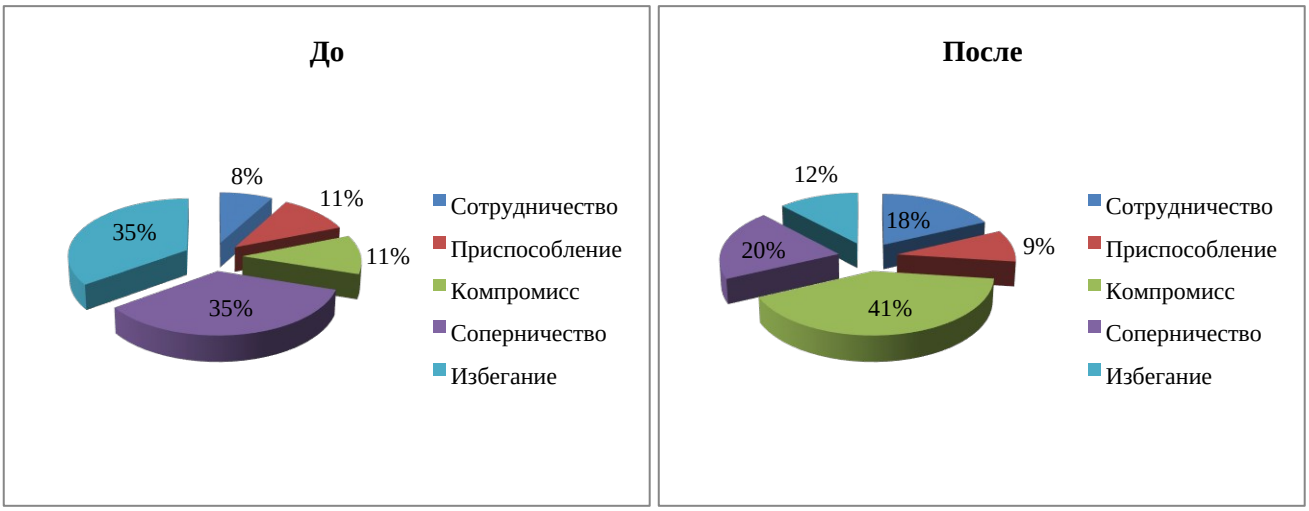


Рисунок 30. Результаты тестирования работников ООО «ПК Венткомплекс» по тесту К. Томаса до и после осуществленных предложений[60]

Очевидно, что после осуществленных нами мероприятий по совершенствованию системы управления конфликтами в исследуемой организации преобладающая стратегия поведения в конфликте сместилась в исследуемом коллективе с позиций соперничества и избегания (по 35%) на стратегию компромисса (41%). По всей видимости, работники стали учиться договариваться более цивилизованным путем, перестали бояться вступать в конфликт. В коллектив постепенно приходит осознание того, что конфликтами можно и нужно управлять.

Стратегия соперничества все же остается на втором месте по популярности среди работников (20%), однако этот показатель значительно уменьшился по сравнению с состоянием до осуществленных изменений (35%). На третьем месте по встречаемости после повторного исследования стратегий поведения в конфликте оказалась стратегия сотрудничества (18%), что является серьезным сдвигом с 8% при первом замере. По всей видимости, работники теперь используют в большинстве случаев цивилизованные и адекватные стратегии взаимодействия в конфликте.

[60] Составлено автором.

Далее нами повторно применялся опросник Н.В. Гришиной на самооценку конфликтности среди работников исследуемой организации (приложение В). На рисунке 31 показаны полученные сравнительные результаты до и после осуществленных мероприятий.

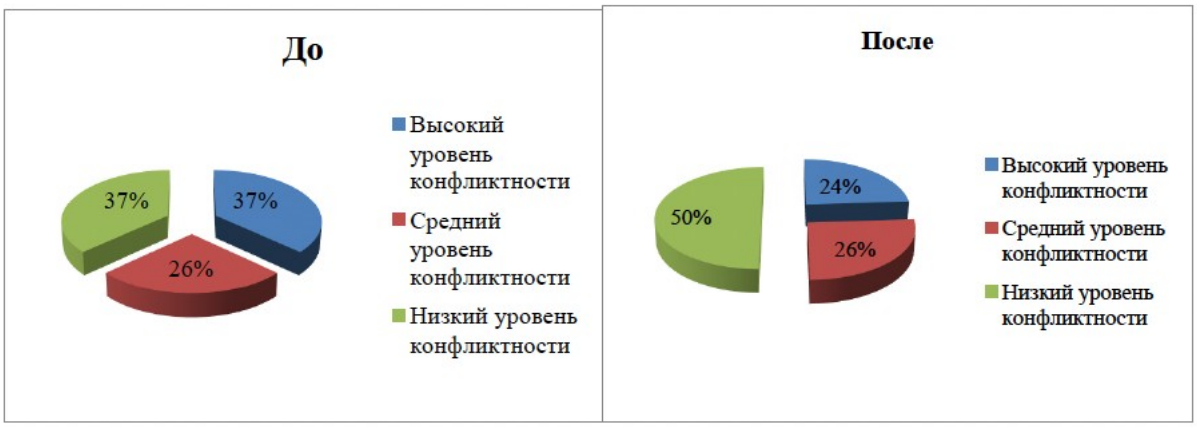


Рисунок 31. Результаты тестирования работников ООО «ПК Венткомплекс» на самооценку конфликтности до и после осуществленных изменений[61]

По итогам повторного исследования самооценки конфликтности среди работников ООО «ПК Венткомплекс» можно заметить, что преобладающий уровень конфликтности изменился и 50% работников продемонстрировали низкий уровень конфликтности. Примерно поровну распределились средний и высокий уровни конфликтности в группе (24%-26%). Особенно важным следует выделить то, что по итогам нашей работы значительно снизилась доля сотрудников организации с высоким уровнем конфликтности (с 37% до 24%, соответственно, до и после осуществленных мероприятий).

На следующем этапе повторного исследования параметров конфликтности в исследуемой организации мы повторили измерение показателей по методике Д. Скоттана «Поведение в конфликте», на рисунке 31 представлены полученные результаты.

[61] Составлено автором.

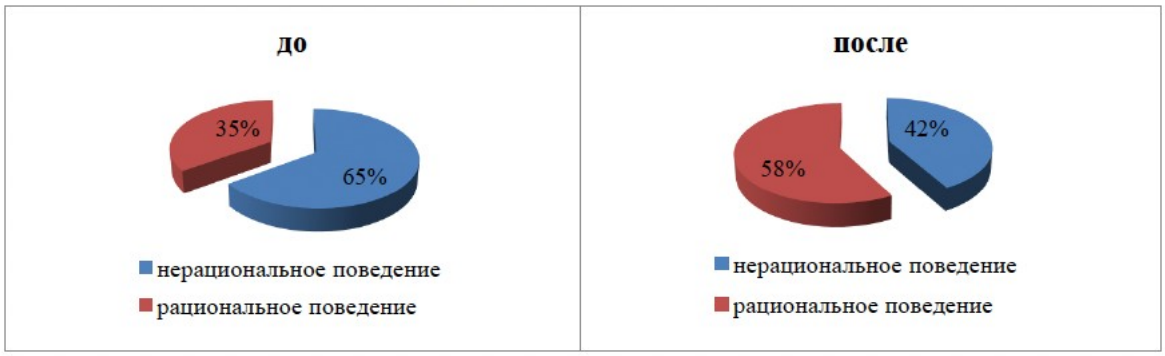


Рисунок 31. Результаты тестирования работников ООО «ПК Венткомплекс» на рациональность поведения в конфликте до и после осуществленных мероприятий[62]

Изменения, отраженные на рисунке, наглядно показывают, что после проведенной нами работы доля сотрудников с рациональным поведением в конфликтных ситуациях значительно увеличилась (с 35% до 55%), что характеризует большинство работников, как научившихся контролировать свои эмоции в конфликтных ситуациях, сдерживать себя от деструктивных форм поведения в конфликте и его развитии.

На следующем этапе мы повторно осуществили анкетирование работников по трем ключевым вопросам, результаты которого отражены на рисунке 32.

Итак, очевидные изменения произошли в отношении каждого параметра. Вступать в конфликт только лишь из-за плохого настроения после осуществленных нами мероприятий готовы лишь 41% опрошенных, что существенно отличается от первичного результата (80%). По всей видимости, это еще одно свидетельство того, что работники научились сдерживать свои эмоциональные порывы и стали обдумывать возможные последствия своих действий. Также, склонность планировать процесс конфликта появилась еще у 17% работников (сдвиг с 30% до 47% опрошенных).

[62] Составлено автором.

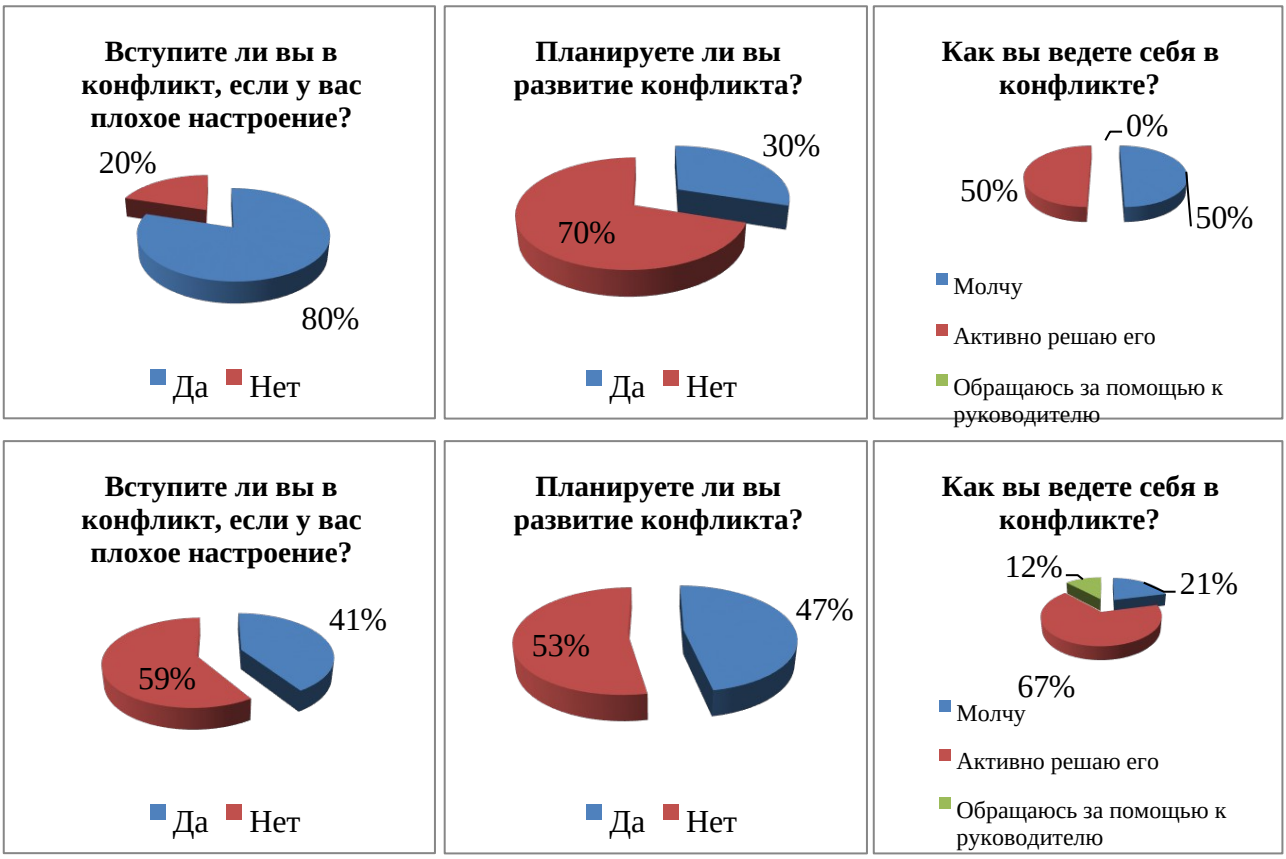


Рисунок 32. Результаты анкетирования сотрудников ООО «ПК Венткомплекс» до и после произведенных изменений[63]

Кроме того, в отношении поведения в конфликте уже 67% сотрудников готовы активно его решать (сдвиг с 50% до 67%), а также появилась категория ответов, связанная с обращением к руководству (12%), что, видимо, связано с нашими усилиями по организации конфликтной комиссии и проведением обучения сотрудников на специальном тренинге конфликтов.

Заключительным этапом оценки эффективности осуществленных нами мероприятий стала оценка экономической эффективности проведенной работы. В таблице 6 показана смета затрат для реализации наших предложений.

[63] Составлено автором.

Таблица 6

Смета затрат по предложениям, направленным на совершенствование системы управления конфликтами ООО «ПК Венткомплекс»[64]

Описание затраты	Стоимость
Канцелярские принадлежности для выпуска бланков заявлений, объяснительных записок, анонимных анкет удовлетворенности	1 000 руб.
Оплата работы комиссии по трудовым конфликтам	5 000 руб.
Затраты на материальные виды поощрений (в рамках урегулирования межличностных и трудовых конфликтов)	10 000 руб.
Затраты на нематериальные виды поощрений (организация доски почета, стенд по выполняемым показателям)	6 000 руб.
Итого за три месяца:	22 000 руб.

В таблице 6 представлен перечень затрат за три месяца, в течение которых мы наблюдали за реализацией плана мероприятий по совершенствованию системы управления конфликтами исследуемой организации. В сумме наши затраты на мероприятия по совершенствованию системы управления конфликтами исследуемой организации составили 22 000 рублей.

Далее нами оценивался предполагаемый прирост прибыли за счет каждого из пунктов плана мероприятий с точки зрения экспертов – компетентных сотрудников организации различных структурных подразделений. В таблице 7 показано, как эксперты оценили увеличение прибыли от проведенных нами мероприятий.

Таблица 7

Экспертная оценка прироста прибыли за три месяца за счет предложений, направленных на совершенствование системы управления конфликтами ООО «ПК Венткомплекс»[65]

№	Эксперт	Оценка процента прироста прибыли (за три месяца)
1	Управляющий магазином	2%
2	Руководитель службы доставки	3%

[64] Составлено автором.
[65] Составлено автором.

3	Продавец-консультант 1	1%
4	Продавец-консультант 2	3%
5	Бухгалтер	4%
6	Кассир	1%
7	Старший кладовщик	3%
	Среднее	2,5%

Таким образом, мы получили среднюю оценку прироста прибыли по итогам проведенной работы. Далее необходимо рассчитать экономическую эффективность предложенных мероприятий. Экономическая эффективность рассчитывается по формуле:

$$Эф. = Пр \times П/З,$$

где Пр – размер полученной за три месяца прибыли,

П – оцененный экспертами прирост прибыли в процентах,

З – затраты на осуществление предложенных мероприятий.

Таким образом, экономический эффект равен:

Эф.= 4 805 647 руб. (прибыль за три месяца) × 0,025 / 22 000 руб. (затраты по смете) = 5,4.

Далее рассчитаем полученный прирост прибыли, связанный именно с нашими усилиями – для этого умножим экономический эффект на сумму наших затрат:

22 000 руб. × 5,4 = 120 141.

Таким образом, по оценкам экспертной группы, результаты нашей работы принесли за три месяца 120 141 руб.

Итак, по итогам расчета экономической эффективности осуществленных мероприятий мы можем сказать, что затраты по совершенствованию системы управления конфликтами в ООО «ПК Венткомплекс» окупились через три месяца после начала осуществления нами предложений по совершенствованию системы управления конфликтами более чем пять раз.

Выводы по главе

В данной главе нами были выделены обоснованные рекомендации по совершенствованию системы управления конфликтами в ООО «ПК Венткомплекс», а также оценена социально-экономическая эффективность от реализации данных предложений. По итогам главы можно сделать следующие выводы.

Первым нашим предложением, направленным на формализацию и закрепление процедуры фиксации трудовых конфликтов в случае нарушений со стороны работников, является новая форма объяснительной записки. Объяснительная записка может составляться по производственным вопросам и трудовым правоотношениям. Её назначение – прояснить ситуацию по конкретной проблеме с точки зрения виновника событий.

С другой стороны, трудовые конфликты могут иметь и обратную сторону – в том случае, если работник прав, а работодатель нарушает трудовое законодательство или не учитывает весомые аргументы сотрудника. Для подобных ситуаций с целью защиты прав и интересов рядовых сотрудников ООО «ПК Венткомплекс» мы предлагаем ряд мер.

Наиболее логичным и легитимным решением трудовых конфликтов будет обращение в комиссию по трудовым спорам. Данная комиссия, как говорится в статье 384 ТК РФ, состоит из пропорционального числа представителей работников и представителей работодателя.

Мы разработали для сотрудников ООО «ПК Венткомплекс» шаблон-шпаргалку по написанию заявления в комиссию по трудовым спорам

Другой предложенной нами рекомендацией в данном направлении является обращение сотрудников в средства массовой информации. Несомненно, многие работники могут использовать данный метод как давление на работодателя, но, с другой стороны, если работодатель прав, ему нечего бояться.

Гораздо более действенным методом в плане урегулирования трудовых конфликтов может быть обращение сотрудников к вышестоящему руководству компании. Однако, традиционно, такой способ считается не совсем корректным по отношению к непосредственному руководству – идти «через голову» всегда чревато тем, что отношения в коллективе ухудшатся, и возникнет масса других конфликтных ситуаций.

Открытая дискуссия или выступления на коллективных собраниях, с точки зрения ресурсов, наиболее удобная форма решения трудовых конфликтов – для этого не требуется серьезной организации, а необходимо лишь собрать коллектив вне рабочего времени и организовать обсуждение конкретной проблемы.

В качестве альтернативы коллективной дискуссии и в качестве профилактической меры мы предлагаем ввести в использование анонимную анкету обратной связи об удовлетворенности персонала в ООО «ПК Венткомплекс».

Для объективной защиты работника и объяснения действий работодателя можно обеим сторонам заключить классический коллективный договор, где будут прописаны и уточнены права и обязанности работника и работодателя.

Проведенное нами исследование показало, что полноценной комплексной системы регуляции межличностных конфликтов в организации внутри структурных подразделений нет, поэтому нами была разработана модель такой системы.

Мы оценили уровень социально-экономической эффективности вынесенных нами предложений по совершенствованию системы управления конфликтами ООО «ПК Венткомплекс».

Первым повторно замеряемым параметром стало исследование стратегий поведения в конфликте по методике К. Томаса По всей видимости, работники стали учиться договариваться более цивилизованным путем,

перестали бояться вступать в конфликт. В коллектив постепенно приходит осознание того, что конфликтами можно и нужно управлять.

Далее нами повторно применялся опросник Н.В. Гришиной на самооценку конфликтности среди работников исследуемой организации Особенно важным следует выделить то, что по итогам нашей работы значительно снизилась доля сотрудников организации с высоким уровнем конфликтности (с 37% до 24%, соответственно, до и после осуществленных мероприятий).

На следующем этапе повторного исследования параметров конфликтности в исследуемой организации мы повторили измерение показателей по методике Д. Скоттана «Поведение в конфликте» После проведенной нами работы доля сотрудников с рациональным поведением в конфликтных ситуациях значительно увеличилась

На следующем этапе мы повторно осуществили анкетирование работников – по трем ключевым вопросам очевидные изменения произошли в отношении каждого параметра.

Заключительным этапом оценки эффективности осуществленных нами мероприятий стала оценка экономической эффективности проведенной работы. По итогам расчета экономической эффективности осуществленных мероприятий мы можем сказать, что затраты по совершенствованию системы управления конфликтами в ООО «ПК Венткомплекс» окупились через три месяца более чем пять раз.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итог результатов теоретико-методического исследования управления конфликтами, следует отметить, что для развития системы управления организационными конфликтами необходимо понимание сущности, видов и категорий конфликтов, четкое представление последовательности процесса управления и основных задач, требующих решения на каждой стадии жизненного цикла конфликта.

Несмотря на разную трактовку понятия «конфликт», следует отметить, что в целом авторы под конфликтом понимают противоречия или обострение противоречий организационно-трудовых или социально-трудовых отношений между субъектами этих отношений. Конфликт всегда будет иметь участников, объект и предмет конфликта. Характерной чертой организационных конфликтов является их возникновение в организационной среде, среди работников, или руководителя и подчиненного. Также в организации может проявляться внутриличностный конфликт, как в любой другой среде конфликтов.

Успешность управления конфликтами зависит от выявления причин их вызывающих, источники и виды конфликтов, внешние и внутренний источники анализа конфликтных ситуаций, что позволит выбрать характерные методы оценки и управления конфликтами, разработать комплекс мероприятий, связанных с управлением конфликтологии в деятельности компании, изучением внешних и внутренних факторов, влияющих на изменение системы регулирования конфликтами.

Всего за 2021 год в ООО «ПК Венткомплекс» зарегистрировано 53 трудовых конфликта. В некоторых случаях субъектами конфликтов становились одни и те же сотрудники. Всего насчитывается 10 причин зарегистрированных трудовых конфликтов в исследуемой организации: опоздание на работу, неопрятный внешний вид, порча имущества компании,

неисполнение обязанностей работником, нарушение порядка сообщения о невыходе на работу в случае болезни, отсутствие на рабочем месте во время рабочего дня, прием пищи в торговом зале, кража имущества (собственности) компании, нахождение на работе в нетрезвом виде, отказ от исполнения заданий. Учет трудовых конфликтов в ООО «ПК Венткомплекс» специально не ведется, однако нам удалось провести такой анализ благодаря сохранившимся документам: актам о нарушениях, объяснительным запискам сотрудников, табелям учета рабочего времени, больничным листам.

Для оценки состояния конфликтных ситуаций в исследуемой организации были проведены следующие исследования:

а) на основе теста К. Томаса были рассмотрены модели поведения сотрудников в конфликтных ситуациях. Проведенный тест показал, что преобладает стиль соперничества (35%) и избегания (35%);

б) тест на самооценку рационального поведения в конфликте показал, что у 65% опрошенных нерациональное поведение в конфликтных ситуациях из-за неумения сдерживать свои эмоции и излишней вспыльчивости;

в) кроме описанных выше методик, был использован тест на самооценку конфликтности. Результаты тестирования показали, что 37% опрошенных имеют высокий уровень конфликтности и они чаще выбирают стиль соперничества и 37% имеют низкий уровень конфликтности, такие работники предпочитают стиль избегания;

г) для выявления особенностей реагирования на конфликтные ситуации было проведено анкетирование среди сотрудников: 80% опрошенных считают, что конфликтность зависит от их настроения и только 20% сотрудников всегда стараются избегать межличностных конфликтов, не зависимо от настроения.

Межличностные конфликты в организации происходят чаще по вертикали, то есть между начальством и подчиненными, это говорит как о недовольстве работой подчиненных со стороны руководителей, так и о

неудовлетворительной организации работы руководителей по отношению к подчиненным.

По итогам анализа взаимосвязи параметров поведения сотрудников исследуемой организации в межличностных и трудовых конфликтах с показателями эффективности их деятельности можно заключить, что общая эффективность работы магазина связана с низким уровнем конфликтности персонала всех подразделений, а также с частотой возникновения трудовых конфликтов. Имеет место такая закономерность: чем ближе и чаще сотрудники организации прибегают к стратегии сотрудничества в конфликтных ситуациях, тем больше им удается осуществить удачных сделок по продаже товаров. Чем более рационально ведут себя сотрудники организации, тем продуктивнее их работа, напротив, чрезмерная эмоциональность сотрудников в конфликтных ситуациях не только не способствует, но даже уменьшает общую эффективность профессиональной деятельности персонала организации.

Первым нашим предложением, направленным на формализацию и закрепление процедуры фиксации трудовых конфликтов в случае нарушений со стороны работников, является новая форма объяснительной записки. Объяснительная записка может составляться по производственным вопросам и трудовым правоотношениям. Её назначение – прояснить ситуацию по конкретной проблеме с точки зрения виновника событий.

С другой стороны, трудовые конфликты могут иметь и обратную сторону – в том случае, если работник прав, а работодатель нарушает трудовое законодательство или не учитывает весомые аргументы сотрудника. Для подобных ситуаций с целью защиты прав и интересов рядовых сотрудников ООО «ПК Венткомплекс» мы предлагаем ряд мер.

Наиболее логичным и легитимным решением трудовых конфликтов будет обращение в комиссию по трудовым спорам. Данная комиссия, как

говорится в статье 384 ТК РФ, состоит из пропорционального числа представителей работников и представителей работодателя.

Мы разработали для сотрудников ООО «ПК Венткомплекс» шаблон-шпаргалку по написанию заявления в комиссию по трудовым спорам

В) Другой предложенной нами рекомендацией в данном направлении является обращение сотрудников в средства массовой информации. Несомненно, многие работники могут использовать данный метод как давление на работодателя, но, с другой стороны, если работодатель прав, ему нечего бояться.

Гораздо более действенным методом в плане урегулирования трудовых конфликтов может быть обращение сотрудников к вышестоящему руководству компании. Однако, традиционно, такой способ считается не совсем корректным по отношению к непосредственному руководству – идти «через голову» всегда чревато тем, что отношения в коллективе ухудшатся, и возникнет масса других конфликтных ситуаций.

Открытая дискуссия или выступления на коллективных собраниях, с точки зрения ресурсов, наиболее удобная форма решения трудовых конфликтов – для этого не требуется серьезной организации, а необходимо лишь собрать коллектив вне рабочего времени и организовать обсуждение конкретной проблемы.

В качестве альтернативы коллективной дискуссии и в качестве профилактической меры мы предлагаем ввести в использование анонимную анкету обратной связи об удовлетворенности персонала в ООО «ПК Венткомплекс».

Для объективной защиты работника и объяснения действий работодателя можно обеим сторонам заключить классический коллективный договор, где будут прописаны и уточнены права и обязанности работника и работодателя.

Проведенное нами исследование показало, что полноценной комплексной системы регуляции межличностных конфликтов в организации

внутри структурных подразделений нет, поэтому нами была разработана модель такой системы.

Мы оценили уровень социально-экономической эффективности вынесенных нами предложений по совершенствованию системы управления конфликтами ООО «ПК Венткомплекс».

Первым повторно замеряемым параметром стало исследование стратегий поведения в конфликте по методике К. Томаса По всей видимости, работники стали учиться договариваться более цивилизованным путем, перестали бояться вступать в конфликт. В коллектив постепенно приходит осознание того, что конфликтами можно и нужно управлять.

Далее нами повторно применялся опросник Н.В. Гришиной на самооценку конфликтности среди работников исследуемой организации Особенно важным следует выделить то, что по итогам нашей работы значительно снизилась доля сотрудников организации с высоким уровнем конфликтности (с 37% до 24%, соответственно, до и после осуществленных мероприятий).

На следующем этапе повторного исследования параметров конфликтности в исследуемой организации мы повторили измерение показателей по методике Д. Скоттана «Поведение в конфликте» После проведенной нами работы доля сотрудников с рациональным поведением в конфликтных ситуациях значительно увеличилась

На следующем этапе мы повторно осуществили анкетирование работников – по трем ключевым вопросам очевидные изменения произошли в отношении каждого параметра.

Заключительным этапом оценки эффективности осуществленных нами мероприятий стала оценка экономической эффективности проведенной работы. По итогам расчета экономической эффективности осуществленных мероприятий мы можем сказать, что затраты по совершенствованию системы

управления конфликтами в ООО «ПК Венткомплекс» окупились через три месяца более чем пять раз.

Таким образом, цель исследования достигнута, задачи реализованы. В перспективе возможно более детальное изучение причин конфликтов, которые все еще не искоренены в организации, а также создание комплекса мер по оптимизации коммуникационной составляющей между работниками с целью усиления возможностей для сотрудничества и продуктивной работы.

В исследовании также получила убедительное подтверждение гипотеза о том, что ролевое состояние субъекта социально-трудовых отношений как итог трудового конфликта влияет на результаты его трудовой деятельности, поэтому следует разрабатывать рекомендации по управлению конфликтами в организации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Агафонова, М.С. Концептуальная модель управления конфликтами в организации / М.С. Агафонова, А.А. Палеха // Концепт. – 2018. – № 5. – С.18–26.
2. Акимова, Т.А. Теория организации / Т.А. Акимова. — М.: РУДН. – 2020. – 450 с.
3. Алиева Р. Р., Булуева Ш. И., Магомедова П. К. Конфликтология. Учебное пособие. М.: Юрайт. 2019. 382 с.
4. Анцупов А. Я., Прошанов С. Л. История отечественной конфликтологии. Указатель 1762 диссертаций. М.: Проспект, 2018. 448 с.
5. Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология. М.: Питер, 2020. 560 с.
6. Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология. Учебник. СПб.: Питер. 2019. 528 с.
7. Белинская А. Б. Конфликтология в социальной работе. Учебное пособие. М.: Директ-Медиа, 2018. 214 с.
8. Бережной, А.В. Использования ресурсов муниципального образования в процессе регулирования торговой деятельности / А.В. Бережной, Н.А. Кропчина // Экономика и предпринимательство. – 2017. – №8-4(85). – С. 1142-1144.
9. Бережной, А.В. Управление трудовыми конфликтами в организации / А.В. Бережной, Д.Н. Аванесян // Естественно-гуманитарные исследования. – 2019. – № 4. – С.78–83.
10. Блоховцова, Г.Г. Конфликты в управлении и возможности их управления / Г.Г. Блоховцова, А.А. Кропот // Перспективы развития гуманитарных наук. – 2017. – С. 83-85.
11. Божукова, Е.М. Управление трудовыми конфликтами в организации / Е.М. Божукова // Инновации и инвестиции. – 2019. – № 7. –

С.290–293.

12. Бычков, А.И. Конфликты в акционерном обществе // Экономико-правовой бюллетень.- 2017.- №3.- 160 с.

13. Бунтовская Л. Л., Бунтовский С. Ю., Петренко Т. В. Конфликтология. Учебное пособие. М.: Юрайт, 2018. 144 с.

14. Валиуллова, А.А. Управление конфликтами в современных российских организациях / А.А. Валиуллова // Научный журнал. – 2018. – № 5. – С.180–185.

15. Габдулхакова, Л.К. Управление конфликтами в организации // Л.К. Габдулхакова // Human Progress. – 2017. – № 4. – С.66–73.

16. Герасимов, Б.Н. Технологическое обеспечение конфликтов в организациях / Б. Н. Герасимов // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2018. – № 2. – С.188–192.

17. Гордейко, С.Г. Системный подход к управлению розничным бизнесом в организации / С.Г. Гордейко // Менеджмент сегодня. — 2018. — №6. — С. 330-345.

18. Довганенко, А.В. Источники и движущие силы развития социальнотрудовых конфликтов в РФ на современном этапе. Социально-трудовые конфликты в России и в мире// IV Международная научно-практическая конференция, 30 марта 2018 года. - СПб. : СПбГУП, 2018. - 222 с. – С.152-158.

19. Емельянов, С.М. Конфликтология : учебник и практикум для академического бакалавриата. - 4-е изд., испр. и доп. - М. : Издательство Юрайт, 2018. - 322 с.

20. Емельянов, С.М. Управление конфликтами в организации / С.М. Емельянов. – М.: Азбука. – 2018. – 391 с.

21. Иванова О. А., Суртаева Н. Н. Конфликтология в социальной работе. Учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Юрайт, 2017. 282 с.

22. Казначеева, С.Н. К вопросу об управлении конфликтами в организации / С.Н. Казначеева, Н.В. Быстрова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2019. – № 11. – С.18–25.

23. Каменская, В. Г. Психология управления. Социально-психологические основы управленческой деятельности : учебное пособие для академического бакалавриата / В. Г. Каменская. — 2-е изд., стер. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 194 с.

24. Карапетян, Р.В. Изменение парадигмы трудового конфликта в контексте четвертой промышленной революции. Социально-трудовые конфликты в России и в мире// IV Международная научно-практическая конференция, 30 марта 2018 года. - СПб. : СПбГУП, 2018. - 222 с. – С. 172-173.

25. Коноваленко, М. Ю. Психология управления персоналом : учебник для академического бакалавриата / М. Ю. Коноваленко, А. А. Соломатин. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 369 с.

26. Кох М.Н., Кокурина К.Д. Управление конфликтами в организации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. №12-2. С. 122-125.

27. Леонов Н. И. Конфликтология. Учебное пособие. М.: Юрайт, 2019. 396 с.

28. Литвиненко Т.Ю., Соболев М.В., Рыбалкина П.В. МЕТОДИКА КОНСТРУКТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ В УПРАВЛЕНИИ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ // Евразийский Союз Ученых. 2020. №10-5 (79). С. 122-125.

29. Лопарев А. В., Знаменский Д. Ю. Конфликтология. Учебник. М.: Юрайт. 2017. 290 с.

30. Лошкабанова М.А. Современные hr - инструменты в управлении конфликтами в организациях // E-Scio. 2021. №2 (53). С. 122-125.

31. Магомедбеков, Г.У. Управление конфликтами в бизнес–структурах организации / Г.У. Магомедбеков, М.А. Рабаданов // Естественно-

гуманитарные исследования. – 2019. – № 7. – С. 19–26.

32. Мамедова, В.Э. Позитивные функции конфликтов в организации / В.Э. Мамедова // Аллея науки : науч.-практ. электрон. журн. – 2017. – № 15. – С. 94-97.

33. Новосельцева, В.Ю. Формы конфликтов и причины их возникновения в организации / В.Ю. Новосельцева // Вестник науки и образования. – 2019. – № 6. – С.188–192.

34. Охременко И. В. Конфликтология. Учебное пособие для вузов. М.: Юрайт, 2017. 154 с.

35. Охременко И. В. Конфликтология. Учебное пособие для СПО. М.: Юрайт, 2018. 156 с.

36. Раренко, А.А. Управление конфликтами в организации / А.А. Раренко // Социальные и гуманитарные науки. Отечественная и зарубежная литература. Сер. 11, Социология: Реферативный журнал. – 2018. – № 1–2. – С.190–195.

37. Резникова, О.С. Управление конфликтами в организации / О.С. Резникова, Э.Р. Карабаш // Проблемы экономики и менеджмента. – 2017. – № 4–5. – С.78–91.

38. Ремизова, О. К чему приводят конфликты в руководстве компании // Практическая бухгалтерия. - 2018.- № 12.- С. 42 - 47.

39. Решетникова, К. В. Конфликты в системе управления: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям Менеджмент организаций, Государственное и муниципальное управление, Управление персоналом / К. В. Решетникова. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 175 с.

40. Рогов, Е. И. Психология управления персоналом : учебник для академического бакалавриата / Е. И. Рогов [и др.] ; под общей редакцией Е. И. Рогова. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 350 с.

41. Ромашов Р. А. Юридическая конфликтология. Учебник. М.: КноРус, 2021. 280 с.

42. Салменкова, М.В. Стратегия и методы решения конфликтов в организации / М.В. Салменкова, Е.С. Коротюк // Инновационная наука. – 2018. – № 1. – С.309–314.

43. Сашко, А. М. Типовые методы разрешения конфликтов в стратегическом управлении организацией // Аллея науки – 2017. – № 8. С. 521-524.

44. Самыгин С. И., Коновалов В. Н. Конфликтология в социальной работе. Учебное пособие. М.: Дашков и Ко, 2019. 300 с.

45. Светлов В. А. Введение в конфликтологию. Учебное пособие / под ред. Фельдштейн Д. И. М.: Флинта, НОУ ВПО Московский психолого-социальный университет, 2015. 528 с.

46. Светлов, В. А. Конфликтология : учебник для бакалавриата и магистратуры / В. А. Светлов, В. А. Семенов. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 351 с.

47. Семенов, В. А. Конфликтология : учебное пособие / В. А. Семенов. — 2-е изд. — Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 383 с.

48. Сергучев, П. А. Анализ основных причин возникновения конфликтов в организации // Научные исследования и современное образование : сб. материалов IX Международной научно-практической конференции. Редколлегия: О.Н. Широков [и др.], 2019. – С. 104-105.

49. Слободчикова Ю.В., Семчук И.В. Психологические стратегии решения конфликтов в управлении организацией // Проблемы современного образования. 2021. №6. С. 521-524.

50. Сорокина Е.Г., Вдовина М.В. Конфликтология в социальной работе. Учебник для бакалавров. 2-е изд., стер. М.: Дашков и К, 2020. 282 с.

51. Степанов Е. И. Современная конфликтология. Общие подходы к моделированию, мониторингу и менеджменту социальных конфликтов. Учебное пособие. М.: ЛКИ, 2015. 176 с.

52. Терешина Е. А. История конфликтологии. Учебное пособие. М.: Проспект, 2018. 238 с.

53. Туронок С. Г. Политическая конфликтология и технологии урегулирования конфликтов (для бакалавров). М.: КноРус. 2019. 368 с.

54. Удальцова, М.В. Социология управления / М.В. Удальцова. – М.: Аакадемия. – 2016. – 150 с.

55. Чекалдин, А.М. Причины организационных конфликтов и способы их устранения / А.М. Чекалдин // Вестник НГИЭИ. – 2018. – № 9 (52). – С.73–77.

56. Черкасская, Г. В. Управление конфликтами : учебник и практикум для академического бакалавриата / Г. В. Черкасская, М. Л. Бадхен. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 236 с.

57. Чистякова, Д.П. Конфликты в организации: поколенческий аспект / Д.П. Чистякова // Общество: социология, психология, педагогика. – 2018. – № 12. – С.100–104.

58. Чумаченко Л.В. Развитие комплексного анализа эффективности вознаграждения профессорско-преподавательского состава вуза: дисс. ... канд. экон. наук: 08.00.12. - Воронеж: РГБ, 2019. – 179 с.

59. Шарков Ф.И., Сперанский В.И. Общая конфликтология. Учебник для бакалавров. 2-е изд., стер. М.: Дашков и К, 2020. 236 с.

60. Шичиях Р.А., Коваленко Л.В. к вопросу об эффективности управления трудовыми конфликтами в современных организациях // Вестник Академии знаний. 2021. №1 (42). С. 104-105.

61. Эрлих, К. А. Управление конфликтами в муниципальных органах власти [Текст] / К. А. Эрлих, Н. Г. Баженова // Постулат. — 2017. — № 11. С. 521-524.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Обобщение теории конфликтов в зарубежной и отечественной литературе

Теории конфликтов	Науч ный подход	Представители теории конфликтов
Пессимистическая теория конфликтов	Гоббс Т.	Оценка человеческой природы с негативной позиции, отдельные личности характеризуются как эгоистическая, ленивая или завистливая. Способ разрешения конфликта - применение способа государственного принуждения
Оптимистическая теория конфликтов	Руссо Ж-Ж. Кант И.	Заключается в природе человека, которому характерна доброта и счастье, развитие концепции заключается в создании гуманного демократического государства с согласия граждан
Марксистский подход к теории конфликтов	Маркс К. Ленин В.И.	Возникновение конфликтов обосновано классовой борьбой из-за частной собственности. Ученые считали, преобладание таких конфликтов характерно стадии развитого социализма.
Неопессимистический подход к развитию теории конфликтов	Ницше Ф. Фрейд З.	Ницше Ф. считал, что природу человека иррациональной и агрессивной, что возвращает человечество к войне. Негативная энергии отдельных групп людей ведет к возникновению агрессии, или при появлении харизматического лидера к возникновению социальных конфликтов, как противостояние Ид, Эго и Супер Эго, то есть внутриличностные конфликты (Фрейд З.)
Концепция социального конфликта	Вебер М. Зиммель Г.	Понятие конфликта связано социальной жизнью, где они возникают при столкновении интересов разных групп людей.
Социология конфликта и теория конфликта	Дарендорф Р. Козер Л.	Исследование конфликтов выделено в отдельную область социологии, в которой понятие конфликта рассматривается как основная категория, характеризующийся возможным отрицательным или положительным результатом. Конфликт возникает на почве политических противоречий между социальными группами, при стремлении перераспределить власть и подчинение. (Дарендорф Р.) Конфликты неизбежны при дефиците ресурсов. (Козер Л.)
Социальное согласие и человеческие отношения	Парсон Т. Мэйо Э.	Конфликты представляются как возникновение аномалий и характеризуются болезнью общества. Теория предусматривает стремление к сотрудничеству, который применяется не только, как экономический инструмент, но и как психологические методики

1	2	3
Конфликтное взаимодействие	Боулдинг К.	Выделил две модели конфликтов: статистическая, состоящая из двух элементов: стороны и возникающие отношения между ними; динамическая, которая реакцией на внешний стимул. В качестве причины конфликта определена возникшая несовместимость интересов групп или личностей при ограниченности ресурсов (принцип «скэрсити»).
Психоаналитический подход к теории конфликтов	Юнг Г.-К., Бэрн Э.	Причинами конфликтов является человеческая природа, раскрывающая его внутренние противоречия и особенности личности
Междисциплинарный подход к теории конфликтов	Анцупов А.Я., Шипилов А.И.	Исследование истории развития научной мысли в области конфликтов отечественными школами
Управленческий подход к теории конфликтов	Кибанов А.Я., Ворожейкин И.Е., Захаров Д.К., Коновалова В.Г.	Исследование и систематизация подходов зарубежных и российских ученых к проблеме конфликтов, выявление характеристик конфликта как феномена, разработка комплексных теоретических положений и практических рекомендаций по управлению конфликтами в организации и обоснование роли службы управления персоналом в данном процессе
Социология управления в теории конфликтов	Красовский Ю.Д.	Анализ влияния конфликтов на предприятие, анализ причин конфликтов, факторов, влияющих на их возникновение, протекание, роли участников, находящихся в вертикальном или горизонтальном взаимодействии, разрешение конфликтов
Производственно-психологический подход	Филиппов А.В.	Рассмотрение особенностей межличностных конфликтов на производстве, роли индивидуальных особенностей участников на возникновение, динамику и результат таких конфликтов, предложение и обоснование способов и мер по их урегулированию
Логикоматематический	Светлов В.А.	Конфликт изучается как общесистемное явление, подчиняющееся строго определенным законам, доказывается взаимосвязь конфликта, синергизма и антагонизма, разработанные алгоритмы управления конфликтом опираются логику и математику

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Анкета для опроса работников ООО «ПК Венткомплекс»

Уважаемый работник ООО «ПК Венткомплекс»

В целях сбора информации для разработки и внедрения в организации системы управления конфликтами Служба управления персоналом проводит опрос по проблемам конфликтности в организации, разрешения конфликтов, возникающих в трудовой деятельности, выявления специфики управления конфликтами.

Отвечая на вопросы, постарайтесь быть предельно внимательными и искренними. Заполнять анкету не трудно. Пожалуйста, полностью прочитайте каждый вопрос анкеты с вариантами ответа на него. Затем обведите кружком те (или тот) номера вариантов, которые совпадают с Вашим мнением. Если ни один из предложенных вариантов ответа Вам не подходит, изложите свое мнение на свободных строках анкеты.

Мы будем очень рады получить от Вас ответы на предложенные вопросы.

Учитывая важность высказанного Вами мнения, мы просим Вас отвечать на вопросы предельно полно и честно.

1. Каков в целом, с Вашей точки зрения, социально-психологический климат в организации?

- Положительный.
- Скорее положительный.
- Скорее отрицательный.
- Отрицательный.

2. Часто ли, по Вашему мнению, возникают конфликты в организации?

- Часто.
- Иногда.

- Редко.

- Никогда.

3. Каково в целом отношение к конфликтам сотрудников организации?

- Положительное.

- Нейтральное - это нормальный ход развития событий.

- Сугубо негативное.

- Другое _____

4. Существуют ли, по Вашему мнению, эффективные методы управления конфликтами?

- Да, существуют.

- Нет, не существуют.

- Другое _____

5. Удовлетворяет ли Вас эффективность управления конфликтами в организации?

- Да.

- Частично.

- Нет.

6. Каков процесс выхода из конфликтной ситуации?

- Разбираются сами участники.

- Привлекается руководство.

- Привлекается работник кадровой службы.

- Привлекаются специалисты в области разрешения конфликтов.

- Другое _____

7. Какие формы регулирования трудовых конфликтов в организации Вы считаете наиболее приемлемыми?

- Все конфликты нужно решать путем забастовки.

- Забастовка приемлема только в случае возникновения серьезных противоречий.

- Любые конфликты нужно решать путем переговоров.

- Любые конфликты нужно решать в соответствующих органах.

- Никакие, т.к. они неэффективны.

- Другие.

8. Каковы основные причины возникновения конфликтов в трудовых отношениях?

10. Какой стиль поведения при разрешении конфликтов является оптимальным с Вашей точки зрения?

- Соперничество.

- Приспособление.

- Уклонение.

- Компромисс.

- Сотрудничество.

18. Хотели ли бы Вы приобрести дополнительные знания по вопросам конфликтов и эффективных способов их разрешения?

- Да, т.к. знания в области конфликтов и эффективных способов их разрешения являются важными для руководителей.

- Нет, подобные знания не важны.

19. Считаете ли Вы необходимым обучение персонала взаимодействию в конфликтных ситуациях, а также специфике эффективного разрешения конфликтов?

- Да, т.к. знания в области конфликтов и эффективных способов их разрешения являются важными.

- Нет, подобные знания не важны.

Благодарим за участие!

ПРИЛОЖЕНИЕ В

1. Каков в целом, с Вашей точки зрения, социально-психологический климат в организации?

- Положительный.

- Скорее положительный.

- Скорее отрицательный.

- Отрицательный.

2. Удовлетворяет ли Вас эффективность управления конфликтами в организации?

- Да.

- Частично.

- Нет.

3. Какой стиль поведения в конфликтной ситуации обычно применяется для разрешения конфликтов сотрудниками организации?

- Соперничество.

- Приспособление.

- Уклонение.

- Компромисс.

- Сотрудничество

4. Какой стиль управления, на Ваш взгляд, оптимален при разрешении конфликта?

- Авторитарный.

- Демократический.

- Либеральный.

5. Считаете ли Вы, что сотрудника ООО «ПК Венткомплекс» требуется приобретение дополнительных знаний по вопросам конфликтов и эффективных способов их разрешения?

- Да, т.к. знания в области конфликтов и эффективных способов их разрешения являются важными для руководителей.

- Нет, подобные знания не важны.

6. Считаете ли Вы необходимым обучение персонала взаимодействию в конфликтных ситуациях, а также специфике эффективного разрешения конфликтов?

- Да, т.к. знания в области конфликтов и эффективных способов их разрешения являются важными.

- Нет, подобные знания не важны.

Благодарим за участие!

Выпускная квалификационная работа выполнена мной совершенно самостоятельно. Все использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

_____ / *Метлова А.В.* /

подпись *(Ф.И.О.)*

Дата сдачи готовой выпускной квалификационной работы в деканат

«___» _____ 202__ г.