



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

Кафедра экономики, управления и права

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ
В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Выпускная квалификационная работа
по направлению: 38.03.02 Менеджмент
Профильная направленность: «Управление человеческими ресурсами»

Проверка на объем заимствований:
30,84 % авторского текста

Работа рекомендована к защите
17/11/2019 2019 г.
Зав. кафедрой Э, УиП
П.Г. Рябчук

Выполнила:
Студентка группы ЗФ-509-114-5-1Ет
Нисемблат Ани Владимировна Нисемблат

Научный руководитель:
Корнеев Д.Н., к.п.н., доцент
Корнеев

Челябинск, 2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
Глава 1. Теоретические аспекты системы разрешения конфликтов в современной организации	6
1.1. Состояние проблемы управления конфликтами в существующей теории менеджмента.....	6
1.2. Система разрешения конфликтов в современной организации.....	20
1.3. Пути совершенствования системы разрешения конфликтов в современной организации.....	26
Выводы по первой главе.....	37
Глава 2. Практическая работа по совершенствованию системы разрешения конфликтов в ООО «Объединение «СоюзПищепром»	39
2.1. Анализ эффективности действующей системы разрешения конфликтов в ООО «Объединение «СоюзПищепром».....	39
2.2. Рекомендации по совершенствованию системы разрешения конфликтов в ООО «Объединение «СоюзПищепром».....	52
Выводы по второй главе.....	61
Заключение	64
Список литературы	69
Приложение	75

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. В настоящее время на российских предприятиях предъявляются высокие требования при подборе персонала, особенно менеджеров. Это обусловлено в первую очередь глубокими экономическими преобразованиями, происходящими в современной России, которые связаны с переходом на рыночные механизмы функционирования и регулирования, требующие изменений в подготовке специалистов для любых предприятий и организаций. Для плодотворной работы любого менеджера необходимо знание многих дисциплин, связанных с планированием, организацией и управлением персонала предприятия или организации. Немаловажное значение для этого имеет знание конфликтологии.

В публикациях большое значение придается исследованиям в области социологии конфликта, анализируются глубинные причины конфликтов и их влияние на жизнь общества в целом и индивида в частности. Проблема изучения конфликтов пользуется широким спросом при решении конкретных ситуаций, в которых наблюдается столкновение интересов двух или большего числа сторон. Чтобы найти оптимальное решение, нужно обладать знанием того, как развиваются конфликты. Столкновение точек зрения, мнений, позиций - очень частое явление производственной и общественной жизни. Чтобы выработать верную линию поведения в различных конфликтных ситуациях, очень полезно знать, что такое конфликты и как люди приходят к согласию. Знание психологии конфликтов повышает культуру общения и делает жизнь человека не только более спокойной, но и более устойчивой в психологическом отношении.

С практической точки зрения актуальность темы не менее значительна. Современным руководителям многих уровней не хватает элементарной конфликтологической культуры, не хватает знаний о конфликтах, о путях их мирного решения, а также разрешения таких ситуаций. Многие руководители предпочитают решать возникающие конфликтные ситуации силовыми методами, даже не догадываясь, что есть мирные и конструктивные методы выхода из конфликта, приводящие к ситуации «выигрыш – выигрыш». А, тем

не менее, именно от их адекватного поведения, профессиональной культуры и знаний зависят развитие и последствия конфликтных ситуаций в коллективе.

Конфликт относится к такому классу явлений, в исследовании которых крайне желательно использование системного подхода или хотя бы его элементов.

Принцип системного подхода предполагает:

- рассмотрение изучаемого явления как системы, как отграниченного множества взаимодействующих элементов;
- определение состава, структуры, организации элементов и частей системы, обнаружение ведущих взаимодействий между ними;
- выявление внешних связей системы, выделение из них главных;
- определение функции системы, ее места и роли среди других систем;
- обнаружение закономерностей и тенденций развития системы.

Системный подход наряду с общей теорией систем составляет методологическую и теоретическую основы системного анализа.

Актуальность проблемы обусловила выбор темы **квалификационной работы: «Совершенствование системы разрешения конфликтов в современной организации».**

Объект исследования: процесс управления конфликтами в ООО «Объединение «СоюзПищепром».

Предмет исследования: совершенствование системы разрешения конфликтов в ООО «Объединение «СоюзПищепром».

Цель исследования: теоретическое обоснование и разработка рекомендаций по совершенствованию системы разрешения конфликтов в ООО «Объединение «СоюзПищепром».

Задачи исследования:

1. Изучить состояние проблемы управления конфликтами в существующей теории менеджмента.
2. Осуществить анализ системы разрешения конфликтов в современной организации и выявить пути ее совершенствования.

3. Разработать рекомендации по совершенствованию системы разрешения конфликтов в ООО «Объединение «СоюзПищепром».

Теоретико-методологической основой исследования стали труды: Р. Дарендорфа, Н.В. Гришиной, Л. Козера, Л. Понди, К. Томаса, М. Дойча, К. Боулдинга, Г.Минцберга, Б. Шеппарда, А. Раппопорта, М. Пула, Д. Колба, Р. Левиски и др. Актуальным является рассмотрение социальной напряженности как эмоциональной составляющей конфликта, его структуры и этапов, методов регулирования, типологии конфликта, методологии исследования конфликта (Здравомыслов А.Г., Кудрявцев В.Н., Дмитриев А.В., Степанов Е.И.).

Практическая значимость: состоит в разработанных рекомендациях по совершенствованию системы разрешения конфликтов в ООО «Объединение «СоюзПищепром», которые могут быть использованы в практике подобных организаций.

Методами исследования данной выпускной квалификационной работы являются: анализ, синтез, дедукция, сравнения, теоретический анализ психологической литературы, наблюдение, анкетирование, анализ документации.

База исследования: 454080 Челябинская обл., г.Челябинск, п.Мелькомбинат-2, участок 1, дом 37, Общество с ограниченной ответственностью «Объединение «СоюзПищепром».

Структурно работа состоит из введения, двух глав, заключения и библиографического списка. Во введении определена актуальность темы исследования, определены цель, объект, предмет, задачи исследования. В первой главе изучены ключевые понятия по теме исследования, особенности системы разрешения конфликтов в организации. Во второй главе дана характеристика предприятия. В заключении обобщены результаты.

Глава 1. Теоретические аспекты системы разрешения конфликтов в современной организации

1.1. Состояние проблемы управления конфликтами в существующей теории менеджмента

Сущность понятия конфликта можно определить как отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами. Каждая из участвующих в конфликте сторон делает все, чтобы была принята ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое.

Конфликт (лат. conflictus — столкнувшийся) — наиболее острый способ разрешения противоречий в интересах, целях, взглядах, возникающих в процессе социального взаимодействия, заключающийся в противодействии участников этого взаимодействия и обычно сопровождающийся негативными эмоциями [9], выходящий за рамки правил и норм (Гришина Н. В.).

Управление конфликтами можно рассматривать в двух аспектах: внутреннем и внешнем. Первый из них заключается в управлении собственным поведением в конфликтном взаимодействии. Этот аспект носит психологический характер. Внешний аспект управления конфликтами отражает организационно-технологические стороны этого сложного процесса, в котором субъектом управления может выступать руководитель, лидер или посредник.

Понятие «управление» имеет очень широкую сферу применения - техническую, биологическую, социальную и др. [30].

По социальным системам управления предполагает процесс целенаправленного воздействия на объект с целью оптимизации параметров социальной системы в соответствии с объективными законами. Что касается понятия «управление конфликтами», то мы придерживаемся точки зрения доктора психологических наук, профессора Гришиной Наталии Владимировны, которая этой дефиниции следующее определение.

Управление конфликтом - это целенаправленное, обусловленное объективными законами влияние на динамику конфликта в интересах развития или разрушения той социальной системы, к которой имеет отношение конфликт [9].

Управление конфликтами - это сложный процесс, включающий следующие виды деятельности:

- Прогнозирование конфликта и оценка его функциональной направленности;
- Предупреждение или стимулирование конфликта;
- Разрешение конфликта;
- Завершение конфликта [9].

Разрешение конфликта – это совместная деятельность его участников, направленная на прекращение противодействия и решения проблемы, которая привела к столкновению [20].

Разрешение конфликта может быть полным или неполным. Полное разрешение конфликта достигается при устранении причин, предмета конфликта и конфликтных ситуаций. Неполное разрешение конфликта происходит тогда, когда устраняются не все причины или конфликтные ситуации. В таком случае неполное разрешение конфликта может быть этапом на пути к его полному разрешению.

В реальной практике по управлению конфликтами важно учитывать предпосылки, формы и способы их разрешения.

Предпосылки разрешения конфликта:

- достаточная зрелость конфликта;
- потребность субъектов конфликта в его разрешении;
- наличие необходимых средств и ресурсов для разрешения конфликта.

Формы разрешения:

- уничтожение или полное подчинение одной из сторон (уступка);
- согласование интересов и позиций конфликтующих сторон на новой основе (компромисс, консенсус);
- взаимное примирение конфликтующих сторон (уход);
- перевод борьбы в русло сотрудничества по совместному преодолению противоречий (сотрудничество).

Способы разрешения:

- административный (увольнение, перевод на другую работу, решение суда и т.п.);

- педагогический (беседа, убеждение, просьба, разъяснение и т.п.) [9].

Конфликт обычно ассоциируется с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью, напряжением и другими эмоционально-негативными явлениями. Бытует мнение, что конфликт всегда нежелателен, что его надо немедленно разрешать, поскольку он разрушает человеческие взаимоотношения, а, следовательно, отрицательно сказывается на результатах совместной работы. Однако многие западные теоретики и практики менеджмента считают, что с точки зрения эффективного управления организациями некоторые конфликты могут быть не только полезны, но и желательны. Конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, позволяет проанализировать большое количество альтернатив. Это делает процесс выработки решения группой или отдельным руководителем более эффективным, дает возможность людям выразить свои мысли и чувства, удовлетворить свои потребности в уважении и власти [23].

Современная наука об управлении признает, что конфликт является неотъемлемой частью жизнедеятельности предприятия. Но отношение к конфликтам неоднозначное. Многие руководители либо стремятся подавлять конфликты, либо не хотят вмешиваться в них. Обе позиции ошибочны, ибо они приводят к значительным издержкам в деятельности предприятия. Первая позиция может препятствовать развитию нужных, полезных для предприятия конфликтов. Вторая — дает возможность свободно развиваться тем конфликтам, которые наносят вред предприятию в целом и работающим в нем людям, в частности.

Современная наука об управлении предлагает выработать конструктивную позицию в отношении конфликта, которая предполагает рассматривать конфликт не как аномалию, дисфункцию в деятельности предприятия, а как норму отношений между людьми, необходимый элемент производственной жизни, который дает выход социально-психологической напряженности, порождая изменения в деятельности предприятия.

В переводе с латинского значение слова конфликт - столкновение. И следуя этимологическому значению этого термина, английский социолог Э.Гидденс дает такое определение конфликта: «Под конфликтом я имею в виду реальную борьбу между действующими людьми или группами, независимо от того, каковы истоки этой борьбы и средства, мобилизуемые каждой из сторон» [11, с.232].

Российские конфликтологи Ф. М. Бородкин и Н. М. Коряк уточняют понятие конфликта. По их мнению, конфликт — это деятельность людей, и, следовательно, всегда предполагает преследование цели [2, с.13]. Приписывание конфликтному действию категории цели позволяет выделить в качестве конфликтующих сторон только те, которые способны к целесообразному, сознательному поведению, то есть к осознанию своей позиции, планированию своих действий, сознательному использованию средств. Отсюда следует, что конфликтующие стороны обязательно должны быть деятельными субъектами. И это позволяет отделить реальных участников конфликта от таких индивидов и групп, которые выступают в качестве инструментов, орудий, средств борьбы каких-либо субъектов конфликтного взаимодействия.

Субъектами конфликтного взаимодействия в организации могут выступать отдельные индивиды, социальные группы, подразделения предприятия. В таком случае конфликтология их обозначает как оппонентов.

Определив общие параметры конфликтного взаимодействия, необходимо перейти к содержательному анализу этого взаимодействия. Российские конфликтологи А. Дмитриев, В. Кудрявцев и Г. Кудрявцев предлагают четко разграничивать предмет и объект конфликта. Под предметом конфликта, пишут они в книге «Введение в общую теорию конфликтов», мы понимаем объективно существующую или мыслимую (воображаемую) проблему, служащую причиной разбора между сторонами. Предмет конфликта — это и есть основное противоречие, из-за которого и ради разрешения которого субъекты вступают в противоборство. Это может быть проблема власти, обладание ценностями, престижа и т.д. [5, с. 27]. Определить предмет конфликта, по их мнению, очень важно, поскольку возникающее в конфликтах напластование проблем может сделать сам предмет конфликта абсолютно диффузным, не имеющим четких

границ. Конфликт может иметь один основной предмет, который распадается на множество частных предметов. Объектом же конфликта может выступать любой предмет материального мира или социальной реальности.

Именно на предупреждение конфликтов направлены усилия как общественных, так и государственных институтов. Предвидение возможных вариантов развития событий создает условия для результативного управления ими. Прогнозирование возникновения конфликтов является главной предпосылкой эффективной деятельности по их предупреждению. Прогнозирование и разрешение конфликтов — важные факторы, регулирования социальных противоречий.

Разрешение конфликтов заключается в такой организации жизнедеятельности субъектов социального взаимодействия, которая исключает или сводит к минимуму вероятность возникновения конфликтов между ними.

Разрешение конфликтов — это их предупреждение в широком смысле слова.

Цель разрешения конфликтов — создание таких условий деятельности и взаимодействия людей, которые минимизировали бы вероятность возникновения или деструктивного развития противоречий между ними [13].

С позиций современной науки управления предупреждение конфликтов выступает в виде особой тактики, осуществляемой в чрезвычайных ситуациях. Причем возникновение самой возможности конфликта для современного менеджмента представляется свидетельством сбоя в системе управленческой деятельности, результатом несоблюдения ее основных норм. Совершенствование этих правил и норм — заслуга классиков современного менеджмента. К их числу относят, прежде всего, американца Фредерика Тейлора (1856—1915) и француза Анри Файоля (1841 — 1925), которые впервые стали рассматривать труд как не стихийный, а управляемый процесс, объект структурного исследования, нормирования и материального стимулирования, за что и были окрещены некоторыми из своих недоброжелателей отцами «научной системы выжимания пота».

Однако идеи создателей менеджмента, хотя и не были лишены недостатков, все же в целом оказались плодотворными. К середине XX в. они получили дальнейшее развитие в трудах американского психолога Элтона Мейо (1880—1949), который экспериментально доказал эффективность не только опосредованного, материального, но и непосредственного, психологического стимулирования работников и тем самым положил начало так называемой доктрине человеческих отношений в науке управления.

С этого времени спрос на менеджмент во всем мире стал очень высоким. Его стали изучать в качестве одной из важнейших дисциплин во всех университетах и школах бизнеса Америки, Западной Европы и Японии, а затем и в развивающихся странах.

Причем исходные, концептуальные подходы современного менеджмента коренным образом изменились.

Если традиционный подход, представленный зачинателями науки управления, исходил из представления, что люди по своей природе ленивы, испытывают глубокое отвращение к труду и подчиняются в процессе трудовой деятельности только давлению своих материальных потребностей, то новый менеджмент выдвинул совершенно иную, более гуманную концепцию. Согласно этой новой установке, человек постоянно ощущает естественную потребность в труде. В этой сфере он способен на проявление инициативы, своих творческих возможностей. Именно эта гуманистическая концепция и стала главным фундаментом всей стратегии современного менеджмента, на которой основываются все ее правила и нормы, все частные тактики, в том числе и тактика предупреждения конфликта.

Разрешение конфликтов не менее важна, чем умение конструктивно разрешать их. Она требует меньше затрат сил, средств и времени и предупреждает даже те минимальные деструктивные последствия, которые имеет любой конструктивно разрешенный конфликт [13].

Наиболее эффективной формой предупреждения конфликта является устранение его причин. Деятельность по предупреждению конфликтов весьма разнообразна и, кроме того, является деятельностью многоуровневой.

В психологическом, индивидуальном плане устранение причин конфликта тесно связано с воздействием на мотивацию участников и предполагает выдвижение контрмотивов, которые заблокировали бы первоначальные агрессивные намерения конфликтующих сторон. Особое значение имеет предупреждение межличностных криминальных конфликтов, сопряженных с насилием [1].

Надежный путь предупреждения конфликта — налаживание и укрепление сотрудничества. Конфликтологами разработан ряд методов поддержания и развития сотрудничества:

- согласие, состоящее в том, что возможного противника вовлекают в совместную деятельность;
- практическая эмпатия, предполагающая «вхождение» в положение партнера, понимание его трудностей, выражение сочувствия и готовности ему помочь;
- сохранение репутации партнера, уважительное отношение к нему, хотя интересы обоих партнеров в данное время и расходятся;
- взаимное дополнение партнеров, которое состоит в использовании таких черт будущего соперника, которыми не обладает первый субъект;
- исключение социальной дискриминации, которое запрещает подчеркивание различий между партнерами по сотрудничеству, какого-либо превосходства одного над другим;
- не разделение заслуг — этим достигается взаимное уважение и снимаются такие негативные эмоции, как зависть, чувство обиды;
- психологический настрой;
- психологическое «поглаживание», которое означает поддержание хорошего настроения, положительных эмоций.

Названные методы поддержания и укрепления сотрудничества, конечно же, не являются исчерпывающими. Но все, что может способствовать сохранению нормальных деловых отношений между людьми, укреплению их взаимного доверия и уважения, «работает» против конфликта, предупреждает его возникновение, а если он все-таки возникает, — помогает его разрешить.

Сотрудничество в целях разрешения трудовых конфликтов на предприятиях обычно рассматривается в терминах социального партнерства. В широком понимании оно означает гармонизацию интересов различных классов, слоев, социальных групп, в узком — принцип взаимоотношений между работодателем и наемным работником. В основе социального партнерства лежит компромисс, взаимовыгодные уступки. Оно, как правило, направлено на «профилактику» возможных трудовых конфликтов [22].

Деятельность по предупреждению конфликтов могут осуществлять сами участники социального взаимодействия, руководители предприятий, психологи, социальные работники и социальные педагоги — т. е. специалисты, имеющие специфическую профессиональную подготовку в области конфликтов. Она может вестись по четырем основным направлениям:

- 1) создание объективных условий, препятствующих возникновению и деструктивному развитию предконфликтных ситуаций;
- 2) оптимизация организационно-управленческих условий создания и функционирования предприятий (важная объективно-субъективная предпосылка предупреждения конфликтов);
- 3) устранение социально-психологических причин конфликтов;
- 4) блокирование личностных причин возникновения конфликтов.

Разрешение большинства видов конфликтов должна вестись одновременно по всем четырем направлениям [6].

Существуют объективные обстоятельства, способствующие профилактике деструктивных конфликтов:

– создание благоприятных условий для жизнедеятельности работников в организации. К ним в первую очередь можно отнести: материальную обеспеченность семьи; условия работы жены и обучения детей; возможность самореализации человека в служебной деятельности; условия работы; взаимоотношения, складывающиеся с подчиненными, сослуживцами, начальниками; здоровье человека; отношения в семье; наличие времени для полноценного отдыха и т.д. Неустроенный, несостоявшийся, неуважаемый в

коллективе и обществе, вечно загнанный, больной человек более конфликтен при прочих равных условиях с человеком, у которого нет этих проблем;

– справедливое и гласное распределение материальных благ в коллективе, организации. Если бы материальных благ хватало на всех работников, то конфликты, связанные с их распределением, видимо, все равно были бы, но реже. Причиной сохранения конфликтов было бы возрастание потребностей людей и сама система распределения, существующая в российском обществе. К объективным условиям предупреждения межличностных конфликтов относится справедливое и гласное распределение существующих благ. Это условие в определенной степени одновременно и субъективно. Если дефицитные материальные блага распределять между работниками, во-первых, справедливо, во-вторых, гласно, чтобы исключить слухи, связанные с тем, что кому-то больше заплатили, то число и острота конфликтов, связанных с распределением материальных благ, заметно сократились бы;

– Совершенствование правовых и других нормативных процедур разрешения типичных предконфликтных ситуаций. Анализ конфликтов во взаимоотношениях работников показал, что существуют типичные проблемные ситуации социального взаимодействия и типичные предконфликтные ситуации, обычно приводящие к конфликту. Конструктивное разрешение таких ситуаций можно обеспечить, разработав нормативные процедуры, позволяющие сотрудникам отстаивать свои интересы, не вступая в конфликт с оппонентом;

– успокаивающая материальная среда, окружающая человека. К факторам материальной среды, способствующим уменьшению вероятности конфликтов, можно отнести: удобную планировку рабочих и жилых помещений, оптимальные характеристики воздушной среды, освещенности, электромагнитных и других показателей, окраску помещений в спокойные тона, наличие комнатных растений, аквариумов, оборудование комнат психологической разгрузки, отсутствие раздражающих шумов.

Существует еще ряд объективных условий, влияющих на возникновение конфликтов между людьми. В конечном итоге на состояние организма и психику

человека влияет вся материальная среда, с которой он взаимодействует. Следовательно, она опосредованно влияет и на его конфликтность.

К объективно-субъективным условиям предупреждения конфликтов относят организационно-управленческие факторы:

– структурно-организационные условия предупреждения конфликтов (оптимизация структуры фирмы, с одной стороны, как организации, с другой — как социальной группы. Максимальное соответствие формальной и неформальной структур коллектива стоящим перед ним задачам обеспечивает минимизацию противоречий, возникающих между структурными элементами организации, и уменьшает вероятность возникновения конфликтов между работниками);

– личностно-функциональные условия предупреждения конфликтов (соответствие работника максимальным требованиям, которые может предъявить к нему занимаемая должность);

– ситуативно-управленческие условия (принятие оптимальных управленческих решений и грамотная оценка результатов деятельности других работников, особенно подчиненных) [15].

Для специалистов - конфликтологов, большой интерес представляют и социально-психологические условия разрешения конфликтов. Они более легко поддаются управленческим воздействиям по сравнению с объективными и организационно-управленческими предпосылками.

В тоже время они оказывают заметное влияние на конфликт, вызывая существенные перемены в процессе развития социального противоречия. Социально-психологические условия разрешения конфликтов следует отличать от социально-психологических способов и приемов предупреждения столкновений людей.

Первые связаны с соблюдением основных субъективно-объективных закономерностей социального взаимодействия, нарушение которых приводит к возникновению противоречий, разрешаемых путем конфликтов.

Социально-психологические способы предупреждения конфликтов носят более частный характер. В интересах предупреждения возникновения конкретных

конфликтов можно использовать различные приемы, которых гораздо больше, чем условий и способов. Социальное взаимодействие носит непротиворечивый характер тогда, когда оно сбалансировано. Есть несколько соотношений, основных балансов, и сознательное или несознательное нарушение которых может привести к конфликтам:

- баланс ролей (если человек принимает (интернализует) отводимую ему роль, то ролевого конфликта не происходит);

- баланс взаимозависимости в решениях и действиях (каждому человеку изначально внутренне присуще стремление к свободе и независимости. Каждый, в идеале, стремится делать то, что он хочет и когда хочет. Однако свобода каждого из нас не может обеспечиваться за счет свободы тех, с кем мы взаимодействуем. Поэтому, если человек считает свою зависимость от нас большей, чем он может допустить, это может служить причиной конфликтного поведения с его стороны);

- баланс взаимных услуг (нарушение чревато напряженностью во взаимоотношениях людей и возможным конфликтом. Если человек оказал сослуживцу ненормативную услугу, а в ответ не получил с течением времени услуги примерно такой же ценности, то баланс услуг нарушается);

- баланс ущерба (если человеку нанесен существенный ущерб, то он испытывает желание причинить ответный ущерб тем людям, по чьей вине пострадал. Другими словами, человеку свойственно чувство мести. Поэтому важным социально-психологическим условием разрешения конфликтов является ненанесение ущерба окружающим в процессе взаимодействия с ними. Нанесение ущерба нарушает сбалансированность межличностного или межгруппового взаимодействия и может стать основой конфликта);

- сбалансированность самооценки и внешней оценки. Большое значение при профилактике конфликтов имеет их нормативное регулирование. В США и многих других государствах в целях предупреждения конфликтов принято включать в договоры между фирмами, а также частными лицами специальные параграфы, в которых оговаривается поведение сторон при возникновении споров. Например: Американская Ассоциация судей рекомендует,

при подготовке любого делового контракта предусмотреть: письменный обмен мнениями в случае возникновения разногласия (а не просто устные разговоры); привлечение помощника или консультанта — на случай возникновения разногласий; использование любых попыток примириться; обеспечение достаточно высокого уровня лиц, ведущих переговоры; установление нескольких этапов переговоров; заранее определить арбитра, а также судебный или иной порядок рассмотрения спора — на случай неудачи переговоров.

Несомненно, предусмотренные контрактом эти и другие условия помогают избежать конфликтных ситуаций, удерживают стороны от непродуманных поступков. Нормативные способы разрешения конфликтов означают не только установление норм, но и контроль за их соблюдением. В таких случаях указываются цель, средства и правила самого контроля [18].

Существует несколько методов нормативной регуляции:

- неформальный метод (устанавливает оптимальный вариант повседневного поведения);
- метод формализации (письменная или устная фиксация норм с целью устранения неопределенности выражаемых сторонами требований, расхождений в их восприятии);
- метод локализации («привязывание» норм к местным особенностям и условиям);
- метод индивидуализации (дифференциация норм с учетом личностных особенностей и ресурсов людей);
- метод информации (разъяснение необходимости соблюдения норм);
- метод выгодного контраста (нормы сознательно завышаются, а потом постепенно «спускаются» и фиксируются на психологически приемлемом уровне, который выше их стартового уровня).

В тех случаях, когда конфликт не удастся предупредить, его необходимо преодолеть, используя для этого наиболее эффективный прием или метод. Для разрешения конфликтов наиболее часто рекомендуются административные; педагогические; психологические меры.

Административные меры. Включают перемещения, организационные выводы, взыскания и наказания.

Поскольку в своей основе административные меры уподоблены хирургическому инструменту, они должны применяться крайне осторожно, на нравственной основе, методически правильно. В противном случае конфликт не будет разрешен, он может даже обостриться. В условиях гласности и демократизации руководителю следует брать за основу следующее:

- любая административная мера должна осуществляться в условиях полной гласности;
- в обсуждение конфликтной ситуации нужно вовлекать общественность подразделения;
- к разбирательству конфликтной ситуации нужно привлекать представителей коллектива, пользующихся у работников доверием;
- в ходе бесед с конфликтующими соблюдать такт, не допускать унижения их чувства собственного достоинства.

Педагогические меры. Оказываются действенными в тех случаях, когда глубина конфликта еще небольшая. В исследованной ситуации «служебный конфликт» педагогические меры могут обеспечить создание благоприятного фона для вовлечения в процесс нормализации обстановки сотрудников, с которыми взаимодействуют конфликтующие.

Главным средством педагогических мер является метод убеждения, цель которого — привести человека к пониманию того, что конфликт оказывает вредное воздействие как на личность конфликтующих, так и на морально-психологический климат трудового коллектива. Успешность убеждения зависит от авторитетности лица, которое осуществляет убеждение и, конечно, от его управленческого мастерства. В условиях гласности и демократизации эта деятельность в значительной степени усложняется. Те, кого убеждают, хотят получать не только аргументы и факты со стороны убеждающего, но и чувствовать искренность его намерений [18].

Процесс убеждения должен строиться с учетом особенностей этапов возникновения и протекания разногласий или противоречий между

конфликтующими. Например, на стадии возникновения конфликтной ситуации руководителю необходимо выяснить обстоятельства и существо возникших разногласий, их причину, истоки. Следует опросить членов коллектива, которые могут помочь понять ситуацию, провести беседу с лицами, между которыми возникли разногласия, проанализировать реальные взаимоотношения между ними, выяснить пути сближения. При проведении работы руководитель должен учитывать особенности психического склада конфликтующих, создать условия для сопереживания ситуации, вовлечь оппонентов в совместную общественно полезную деятельность. Само собой разумеется, что руководитель каждый раз должен тщательно готовиться ко всем беседам и встречам с конфликтующими [3].

Психологические меры. Применяются во всех случаях разрешения конфликта, однако ведущими становятся в тех случаях, когда конфликтующие сами не в состоянии выйти из противоборства, хотя и желают этого.

В условиях конфликтных ситуаций со средней степенью глубины конфликтности, когда интересы отдельных людей или групп сталкиваются друг с другом, всегда находятся несколько возможных тактик поведения и соответствующих им вариантов действий, ведущих к ликвидации противоборства [17].

1.2. Система разрешения конфликтов в современной организации

Системой разрешения конфликтов в организации должна заниматься служба управления персоналом.

Служба управления персоналом является функциональным подразделением, непосредственно не участвуя в основной деятельности, обеспечивает нормальное функционирование организации.

Работа служб персонала имеет два направления: тактическое и стратегическое. В рамках тактического направления осуществляется текущая кадровая работа по формированию трудовых ресурсов. Суть кадровой работы в этом направлении состоит в определении того, что конкретно, кем, как и с помощью чего должно делаться на практике в данный момент в сфере управления персоналом. Решение этих повседневных задач основывается на административных методах [19].

Стратегическое направление работы служб персонала ориентировано на формирование кадровой политики предприятия, то есть системы теоретических взглядов, идей, требований, практических мероприятий в области работы с персоналом, ее основных форм и методов.

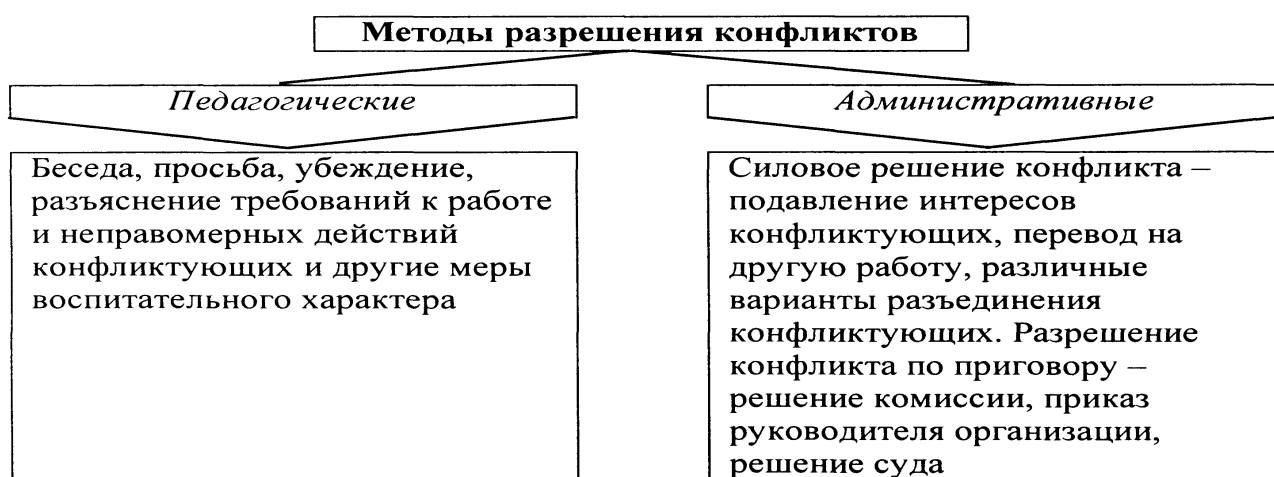


Рисунок 1. Методы разрешения конфликтов в современной организации

Разрешение конфликтов в организации начинается с отбора и расстановки кадров, в связи с этим служба управления персоналом играет здесь основную роль. Профессиональный отбор потенциальных членов предприятия, учитывающий не только деловые, но и индивидуальные качества работников, а так же, правильная их расстановка на рабочие места могут избавить предприятие от многих, объективно обусловленных конфликтов [12].

В ходе функционирования предприятия предупреждение конфликтов предполагает выявление причин неудовлетворенности роста и социальной напряженности на предконфликтной стадии и нахождение способов устранения этих причин или факторов, которые могут предотвратить возникновение конфликтной ситуации.

Все виды конфликтов, возникающих в различных системах трудовой организации, тесно взаимосвязаны между собой. Возникнув в одной системе отношений, конфликт, как правило, затрагивает и другие системы, так как носителями всех видов отношений в организации являются одни и те же люди. Кроме того, разного рода неудовлетворенности как бы аккумулируются в общую «копилку» неудовлетворенностей, создавая интегральный коэффициент социальной напряженности. Поэтому успех в деле предупреждения и разрешения конфликтов в организации во многом зависит от того, насколько точно и своевременно будут выявлены все источники роста социальной напряженности и их суммарные показатели. Для этого применяют различные методы и приемы. Например, используя факторный анализ, можно определить интегральный коэффициент социальной напряженности. [16].

Признаки социальной напряженности могут быть выявлены и методом обычного наблюдения. Возможны следующие способы проявления «зреющего конфликта»:

- снижение производительности труда и уменьшение выпуска продукции;
- рост неудовлетворенности состоянием дел в организации;
- увеличение числа неявок на работу;

- массовые увольнения по собственному желанию;
- распространение слухов;
- стихийные минисобрания (беседы нескольких человек);
- активизация деятельности неформальных лидеров;
- рост эмоциональной напряженности;
- увеличение числа локальных конфликтов;
- коллективное невыполнение указаний руководства;
- стихийные митинги и забастовки.

В небольших трудовых коллективах для предупреждения конфликтов можно использовать социометрические методы измерения социально-психологического климата в коллективе. Выявление источников социальной напряженности и разрешения конфликта на ранней стадии его развития значительно снижает затраты и снижает возможность появления негативных последствий конфликта

Важнейшим условием предупреждения различного рода конфликтов и условием их разрешения является их правовое обеспечение. Оно основывается на различных правовых (закономерностях) актах - от Конституции РФ до отдельных приказов и распоряжений руководства организации. Наличие соответствующей правовой базы дает возможность в значительной степени влиять на ход развития конфликта.

Одним из основных правовых документов, регламентирующих отношения «рабочий-наниматель» является закон «О порядке разрешения коллективных трудовых споров», а для отдельного предприятия - коллективный договор, в котором, как правило, оговариваются возможные варианты урегулирования трудовых споров и конфликтов. Для локальных конфликтов правовой базой может служить Устав предприятия и другие правовые акты, определяющие систему норм и правил для всех ее членов. На уровне социально-психологической системы отношений роль неофициальной правовой базы выполняют неформальные нормы и правила, а роль посредника или орбита - неформальные лидеры [16].

Чтобы эффективно функционировать и развиваться в условиях рынка и конкуренции, предприятию необходимо постоянно изменяться и совершенствоваться. При этом каждые четыре или пять лет нужны крупные перемены: в организационной структуре, в изменении технологий, в выпуске новой продукции и др. Значительные изменения в организации неизбежно затрагивают интересы определенного числа ее членов и становятся источником конфликтов. Их предупреждение и урегулирование во многом зависит от методов управления предприятием и работы службы управления персоналом.

Разрешение конфликтов в организации представляет такой вид управленческой деятельности, который состоит в заблаговременном распознавании, устранении или ослаблении конфликтных факторов и ограничении таким путем возможности их возникновения или деструктивного развития в будущем [15].



Рисунок 2. Процесс разрешения конфликтов в современной организации

Система — множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которое образует определённую целостность, единство [16].

Система разрешения конфликтов - это совокупность направлений, методов управления предприятием, которая уменьшает вероятность возникновения конфликтов [22].

На наш взгляд наиболее эффективна для нашей организации система, разработанная доктором психологических наук, профессором Гришиной Наталией Владимировной (Рисунок 3).



Рисунок 3. Схема системы разрешения конфликтов в современной организации [9]

Сотрудники же службы управления персоналом, как правило, рассматривают, разрешение межличностных конфликтов в виде жестких мер по вынуждению оппонентов отказаться, от своих намерений, не допуская их борьбы и т. п. Это одна из распространенных точек зрения, предлагает подходы к анализу причин конфликтов, преодолению уже возникших конфликтов и их

профилактике. Многое, по его мнению, зависит от умения службы персонала анализировать информацию и управлять коммуникационными потоками. Многое здесь зависит от умения службы персонала анализировать информацию и управлять коммуникационными потоками, и если это неумело, непрофессионально или не делается вообще, то возникает опасность появления конфликтных ситуаций, либо неправильного реагирования на уже возникшие конфликтные ситуации.

Служба персонала также собирает и анализирует информацию от линейных менеджеров, проводя гласные, негласные опросы или тестирования, передает ее руководителям, которые принимают решения в рамках своей компетенции с целью разрешения конфликтов [1].

1.3. Пути совершенствования системы разрешения конфликтов в современной организации

Совершенствование - эволюционный путь развития кого-либо или чего-либо. В отличие от реформирования или перестройки, совершенствование предполагает поэтапные последовательные преобразования объекта, повышение уровня (степени, стадии) своего развития посредством количественных и качественных изменений сохраняемой основы. Этот путь наиболее соответствует естественной природе человека, его личностных качеств и деятельности. Совершенствование управленческого процесса, например, возможно за счет локальных новаций [18].

Совершенствование системы - это реформирование основных компонентов процесса управления [18].

Путь - место, направление или сам процесс перемещения (или изменения); вплоть до научных абстракций [30].

Путь совершенствования системы разрешения конфликтов – это траектория преобразования, методов управления предприятием, которая уменьшает вероятность возникновения конфликтов [39].

Задача разрешения конфликта или ослабление нежелательных проявлений распадается на две, существенно различающиеся между собой.

Пути совершенствования системы разрешения конфликтов, целесообразно сочетать с систематической работой по укреплению «здоровья» коллектива, иначе говоря, по созданию условий, препятствующие возникновению любых конфликтов. Существует несколько таких путей совершенствования:

Первый путь совершенствования системы разрешения конфликтов. Сплочение персонала, целеустремленность, избавление от бездельников. Наличие цели и совместная деятельность ради ее достижения создают особое чувство в сопричастности к общему делу, рождает взаимное уважение и внимание к личным интересам, проблемам друг друга. Целеустремленность, мобилизуя и концентрируя волю человека, помогает лучше ему ориентироваться в событиях и в отношениях с другими людьми. Целеустремленные люди обычно менее агрессивны и более терпимы, и терпеливы, чем те, которые «сами не знают, чего

хотят». Отсутствие ясной цели порождает озабоченность, тревожность в душе человека и повышает его склонность к агрессии и панике. Бездельники оказывают пагубное влияние на психологический климат организации, нейтрализовать которое куда сложнее. Реакция других сотрудников может быть разная - от зависти и попыток последовать их примеру через разнообразные формы раздражения, осуждения и вплоть до стремления силой принудить их к выполнению своих обязанностей. Но в любом проявлении эти реакции отвлекают людей от дела, создают очаги конфликтности, в том числе и без участия и самих бездельников, а лишь на основе расхождения в их оценках и из-за споров о том, как на них воздействовать. Решить проблему бездельников можно самым простым способом - уволить их. Мирное расставание занимает больше времени, чем хотелось бы затратить. Зато оно гарантирует от осложнений, позволяет сохранить не бесполезные в будущем контакты с бывшими сотрудниками. Ушедшие по-доброму сотрудники не наносят ущерба репутации фирмы.

Второй путь совершенствования системы разрешения конфликтов. Забота о справедливости. Несправедливость - один из самых сильных генераторов состояния готовности к конфликту. Сталкиваясь с несправедливостью - реальной или кажущейся, человек испытывает сложное неприятное чувство, в котором в зависимости от обстоятельств могут преобладать возмущение, гнев, досада, обида, растерянность, отчаяние. Но не исключены и положительные эмоции, так же, как и воодушевление, предвкушения торжества справедливости. Справедливость сопряжена с беспристрастным следованием истине, с объективной обоснованностью неприятных, нежелательных действий и одновременно с их правдивым и откровенным обоснованием [6, с.325].

Упорядоченное распределение материальных ресурсов. Сформированные нормы упорядочивают отношения действующих лиц, так как принимаемые с их помощью решения выглядят как простая конкретизация общих правил. Такие решения спокойнее воспринимаются теми сотрудниками, кого они не устраивают и реже относятся ими на свой личный счет.

Третий путь совершенствования системы разрешения конфликтов. Полная и достоверная информация. Не имея достаточного представления о

том, как и когда может реализоваться угроза, человек испытывает нарастающее напряжение, проявления которого могут начинаться с легкой растерянности, ощущения незащищенности, переходить в беспокойство и, наконец, в страх вплоть до панического, подавляющего другие чувства и разум. Недостаток лишает субъекта возможности подготовиться к уверенной защите. Чем острее информационный дефицит, тем выше уровень тревожности человека и степень его расположенности к конфликтам.

Четвертый путь совершенствования системы разрешения конфликтов. Неукоснительное соблюдение достигнутых договоренностей, принятых решений. Далеко не везде сотрудник может быть уверен, что выработанное накануне с его участием соглашение не окажется на следующий день недействительным. Необязательность, склонность руководителей отказываться от выполнения данных обещаний, оправдывая это «новыми обстоятельствами», невыполнением каких-то условий, ссылаясь на то, что его подвел кто-то другой, или утверждениями, что накануне его неправильно поняли - явление, достаточно распространенное на самых различных уровнях управления. И, что удивительнее всего, нередко принимаемое как должное и подчиненными, и вышестоящими руководителями. Бывает даже, что на месте одного приказа оказывается другой, но с тем же номером и датой [24, с.27].

Именно таковы принципы, которые будут обсуждаться далее. Следования этим принципам облегчает и выход из уже начавшихся столкновений:

Объективность и устойчивость. Самым благоприятным исходом конфликта, имеющего материальный предмет, является компромисс, удовлетворяющий все стороны.

Ясность и доброжелательность. Искаженное восприятие ситуации, партнеров и себя самого - заурядное явление при конфликтах. Один из способов реализации принципа доброжелательности - отказ от принуждения партнера к навязываемым ему действиям или решениями, предоставление ему возможности свободного выбора. Ясность и доброжелательность не случайно объединены в пару.

Дистанция и самообладание. Увеличить дистанцию не мешает при любом осложнении отношений, а самообладание полезно во всех случаях жизни. Но особенно важно и то, и другое при психологической несовместимости [20, с.92].

Практика показывает, что бесконфликтному взаимодействию руководителей с подчиненными способствуют следующие условия: психологический отбор специалистов на предприятие; стимулирование мотивации к добросовестному труду; справедливость и гласность в организации деятельности; учет интересов всех лиц, которых затрагивает управленческое решение; своевременное информирование людей по важным для них проблемам; снятие социально-психологической напряженности путем проведения совместного отдыха, в том числе с участием членов семей; организация трудового взаимодействия по типу «сотрудничество»; оптимизация рабочего времени управленцев и исполнителей; уменьшение зависимости работника от руководителя; поощрение инициативы, обеспечение перспектив роста; справедливое распределение нагрузки между подчиненными [25, с.207].

Среди управляющих воздействий по отношению к конфликту центральное место занимает его разрешение. Далеко не все конфликты можно предотвратить. Потому очень важно уметь выходить из конфликта. Разрешение конфликта - это совместная деятельность его участников, направленная на прекращение противодействия и решения проблемы, которая привела к столкновению. Разрешение конфликта предполагает активность обеих сторон по преобразованию условий, в которых они взаимодействуют, по разрешению причин конфликта. Для разрешения конфликта необходимо изменение самих оппонентов, их позиций, которые они отстаивали в конфликте. Часто разрешение конфликта основывается на изменении отношения оппонентов к его объекту или друг к другу. Разрешение конфликта представляет собой многоступенчатый процесс, который включает в себя анализ и оценку ситуации, выбор способа разрешения конфликта, формирование плана действий, его реализацию, оценку эффективности своих действий [15, с.81].

Аналитический этап предполагает сбор и оценку информации по следующим проблемам: объект конфликта (материальный, социальный; делим

или не делим; может быть изъят или заменен; какова его доступность для каждой из сторон); оппонент (общие данные; его психологические особенности; отношения с руководством; цели, интересы оппонента; предыдущие действия в конфликте; допущенные ошибки); собственная позиция (цели, ценности, интересы, действия в конфликте; правовая и нравственная основы собственных требований, их аргументированность и доказательность; допущенная ошибка и возможность ее признания перед оппонентом); - причины и непосредственный повод, приведшие к конфликту; социальная среда (ситуация в организации, социальной группе; какие задачи решает организация, оппонент, как конфликт влияет на них; кто и как поддерживает каждого из оппонентов; какова реакция руководства, общественности, подчиненных, если они есть у оппонентов; что им известно о конфликте); вторичная рефлексия (представление субъекта о том, как его оппонент воспринимает конфликтную ситуацию, как он воспринимает меня, мое представление о конфликте).

Источниками информации выступают личные наблюдения, беседы с руководством, подчиненными, неформальными лидерами, своими друзьями и друзьями оппонента, свидетелями конфликта [22, с. 185].

Проанализировав и оценив конфликтную ситуацию, оппоненты прогнозируют варианты разрешения конфликта и определяют соответствующие своим интересам и ситуации способы его разрешения. Прогнозируются наиболее благоприятное развитие событий; наименее благоприятное развитие событий; наиболее реальное развитие событий; как разрешится противоречие, если просто прекратить активные действия в конфликте. Важно определить критерии разрешения конфликта, причем они должны признаваться обеими сторонами. К ним относят: правовые нормы; нравственные принципы; мнение авторитетных лиц; прецеденты решения аналогичных проблем в прошлом; традиции.

Действия по реализации комплексного плана проводят в соответствии с выбранным способом разрешения конфликта. Если необходимо, то производится коррекция ранее намеченного плана (возвращение к обсуждению; выдвижение альтернатив; выдвижение новых аргументов; обращение к третьим лицам; обсуждение дополнительных уступок).

По завершении конфликта целесообразно проанализировать ошибки собственного поведения; обобщить полученные знания и опыт решения проблемы; попытаться нормализовать отношения с недавним оппонентом; снять дискомфорт в отношениях с окружающими; минимизировать отрицательные последствия конфликта в собственных состоянии, деятельности и поведении [18, с.46].

Если субъект сомневается в выборе правильного поступка или вовсе не видит приемлемого шага, есть смысл воздержаться от решения. В это время может поступить новая информация, можно хорошенько все обдумать, а главное, можно воспользоваться чужой помощью. Это может быть простое обсуждение ситуации с любыми доверенными лицами - с коллегами, дома в кругу семьи, иногда даже просто со случайным знакомым. При этом уже одно только изложение ситуации может помочь субъекту упорядочить соответственное видение происходящего и взвесить варианты своих действий. Еще лучше, если удастся посоветоваться с более опытным коллегой, руководителем или квалифицированным специалистом. Это является одним из важных средств преодоления конфликта.

В последнее время стали появляться различные конфликтологические центры, лаборатории, службы, предлагающие свои услуги в оказании помощи. Характер их деятельности, как и ее результативность, колеблется в очень широких пределах, и пока трудно представить, во что могут оформиться эти начинания. В использовании помощи возможен и такой ход, как обращение за советом или какой-либо другой поддержкой непосредственно к оппоненту. Лучше, чтобы просьба носила конкретный характер. Необходимо четко изложить свои проблемы: что именно и почему ставит в тупик. И хотя такое обращение создает очень хорошие возможности для преодоления конфликта с обеих сторон, надо быть готовым к тому, что оно может быть отвергнуто [21, с.97].

Помощь, за которой субъект обращается к оппоненту, может быть и не связана с темой конфликта. В этом случае происходит вовлечение оппонента в совместную деятельность, в процессе которой смягчаются многие противоречия,

усиливается личный компонент в общении, благоприятствующий включению моральных регуляторов поведения.

Еще одним воплощением данного приема может служить приписывание положительных мотивов, которое заметно повышает роль благоприятного прогноза в поведении оппонента. Суть состоит в том, чтобы ухитриться истолковать намерения противника в благоприятном для себя смысле и уверенно предъявить ему такое понимание. Может быть, неожиданное восприятие его действий всего лишь удивит иного оппонента, но не исключено, что кто-то из них сам примет и поддержит такое истолкование своих поступков или высказываний. Такой подход будет способствовать смягчению общего тона взаимоотношений благодаря предъявлению позитивной оценки личности оппонента [17, с.68].

Уверенное владение средствами выхода из конфликтных ситуаций приходит постепенно. Среди факторов, способствующих ускорению этого процесса можно выделить извлечение уроков независимо от исхода завершившегося конфликта, или его очередного эпизода. Очень важно найти время на то, чтобы в одиночку или целой командой подробно проанализировать и оценить действия своей стороны: осмыслить, закрепить и усилить удачи и находки, выявить и понять ошибки, найти упущенные варианты. Каждому руководителю важно, чтобы социально-психологический климат в коллективе оказывал благоприятное воздействие на качество совместной деятельности людей. Условием эффективной деятельности руководителя является его социально-психологическая компетентность. Она включает в себя:

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

- наличие навыков устранения негативных последствий конфликтов.

Деятельность руководителя как посредника, включает анализ ситуации и урегулирования конфликта.

Анализ конфликтной ситуации состоит в следующем:

- получение информации о конфликте;
- проверка ее достоверности;
- оценка конфликтной ситуации.

Процесс урегулирования включает:

- выбор способа урегулирования конфликта;
- выбор типа медиаторства;
- реализацию выбранного способа;
- уточнение информации и принимаемых решений;
- снятие послеконфликтного напряжения в отношениях оппонентов;
- анализ опыта урегулирования конфликта [21, с. 139].

Руководитель получает информацию о конфликте по разным каналам. Он сам может быть свидетелем конфликта между сотрудниками организации. Один из участников, либо оба, могут обратиться к руководителю с просьбой помочь решить проблему. Информация может поступить от ближайшего окружения оппонентов. Наконец, информация о необходимости разрешения конфликта между подчиненными может поступить от вышестоящего руководства. Если полученная информация указывает на опасное развитие конфликта, то руководитель прекращает противостояние оппонентов или ограничивает их взаимодействие.

Сбор данных о конфликте происходит в ходе всей аналитической работы. Эта информация о противоречии, лежащем в основе конфликта, его причинах, позициях участников, отстаиваемых целях, их отношениях. Источниками информации являются оппоненты (руководитель поочередно беседует с каждой из сторон в отдельности, принимает меры по снижению их негативных эмоций по отношению друг к другу), их руководители или подчиненные, неформальные лидеры коллектива, их товарищи, свидетели конфликта, члены их семей.

Очень важно отказаться от изначально негативной установки по отношению к конфликту вообще и к одному из оппонентов в частности. Необходимо быть объективным, чтобы не исказить восприятие и понимание получаемой информации. При анализе конфликтной ситуации руководителю необходимо уяснить суть проблемы, в чем заключается противоречие между оппонентами, что является объектом конфликта. Руководитель оценивает, на какой стадии развития находится конфликт, какой ущерб нанесен оппонентами друг другу. Очень важно определить причины конфликта. Обычно конфликты возникают в результате действия нескольких причин, одна - две из них являются доминирующими. Необходимо выявить все причины и повод конфликта [29, с.339].

Анализируя позиции участников конфликта, необходимо определить цели и интересы сторон, какие именно их потребности не удовлетворены и генерируют конфликтное поведение. Важно оценить возможности оппонентов по овладению объектом конфликта. Иногда одному из оппонентов лучше сразу отказаться от намерений, так как объект для него недостижим. Необходимо выяснить также до конфликтного отношения оппонентов и их актуальное состояние, оценить, кто поддерживает каждую из сторон, отношение окружающих к конфликту. Необходимо также уточнить социально-демографические данные, индивидуально-психологические особенности оппонентов, их формальные и неформальные статусы в коллективе. Необходимо постоянно проверять достоверность получаемой информации, уточнять и дополнять ее, используя личные наблюдения и встречи с разными людьми.

Параллельно с анализом конфликтной ситуации руководитель проводит ее оценку. Оценивается степень правоты оппонентов, возможные исходы конфликта и его последствия при всевозможных вариантах развития. Руководитель оценивает свои возможности по урегулированию конфликта. Определяются возможности оппонентов и общественности [26, с. 174].

На эффективность урегулирования конфликта влияет выбор руководителем способа его разрешения. Обладая властью по отношению к подчиненным, руководитель может реализовать любой из типов медиаторства (третейский судья, посредник, помощник, наблюдатель). Существует два подхода к пониманию роли

руководителя в урегулировании конфликта. Первый заключается в том, что руководителю целесообразно ориентироваться на роль посредника в конфликте, а не арбитра. Считается, что арбитраж имеет ряд особенностей, снижающих его эффективность при использовании в разрешении межличностных конфликтов, а именно: необходимость принятия решения побуждает руководителя к поиску «истины», что является неадекватным подходом к проблеме человеческих отношений; принятие решения «в пользу» одной из конфликтующих сторон вызывает у другой стороны негативные реакции в адрес «арбитра»; принятие решения руководителем закрепляет его ответственность за реализацию и последствия этого решения; решение проблемы руководителем затрагивает предмет борьбы, но не взаимоотношения конфликтующих сторон, поэтому полного разрешения конфликта, которое предполагает договор между его участниками, нет [27, с.182].

Второй подход, заключается в том, что руководителю необходимо уметь гибко применять все типы медиаторства. Самыми основными для руководителя являются роли арбитра и посредника, а дополнительными являются роли третейского судьи, помощника и наблюдателя. Модель арбитра оптимальна в следующих ситуациях: руководитель имеет дело с быстро обостряющимся конфликтом; одна из конфликтующих сторон явно не права; конфликт протекает в экстремальных условиях (аварийная ситуация, боевая обстановка); служебные обязанности определяют его действия именно как арбитра; нет времени на детальное разбирательство; конфликт кратковременный и незначительный. Руководителю целесообразно использовать роль арбитра при регулировании конфликтов по вертикали, особенно в тех случаях, когда оппоненты разделены несколькими ступеньками иерархической пирамиды. Руководитель может выступать в роли посредника при урегулировании конфликтов в следующих ситуациях:

- равенства должностных статусов участников конфликта;
- длительных, неприязненных, сложных взаимоотношений конфликтующих сторон;
- наличия у оппонентов хороших навыков общения и поведения;

- отсутствия четких критериев разрешения проблемы.

Реализация выбранного способа урегулирования конфликтов включает в себя отдельные беседы с оппонентами, подготовку к совместному обсуждению какой-то проблемы, совместную работу с оппонентами и фиксацию окончания конфликта. С согласия оппонентов руководитель может вынести проблему на собрание коллектива или совещание экспертов, привлечь к посредничеству неформальных лидеров или друзей оппонентов [22, с.205].

Послеконфликтный период характеризуется переживаниями участников, осмыслением своего поведения. Происходит коррекция самооценок, притязаний, отношения к партнерству. Руководителю в целях снятия послеконфликтного напряжения целесообразно помочь оппонентам осуществить самокритичный анализ происшедшего, чтобы не допустить образования негативных установок в отношениях, предвзятости. Необходимо искренний, объективный и конструктивный анализ конфликта с определением перспектив дальнейшего развития взаимодействия. Необходимо контролировать поведение оппонентов и корректировать их поступки с целью нормализации отношений. Сформировавшаяся отрицательная установка может сохраняться определенное время, и человек будет непроизвольно испытывать антипатию к своему бывшему оппоненту, невольно высказывать о нем отрицательное мнение и даже действовать в ущерб ему.

Анализ полученного опыта позволяет руководителю осмыслить свои действия в конфликте, оптимизировать алгоритм деятельности по регулированию конфликтов среди своих подчиненных.

Выводы по первой главе

В первом параграфе нашего исследования «Состояние проблемы управления конфликтами в существующей теории менеджмента», мы изучили точки зрения различных ученых в области конфликтологии: Р. Дарендорфа, Н.В. Гришиной, Л. Козера, Л. Понди, К. Томаса и др.

На наш взгляд мы считаем, что для разрешения нашей проблемы и в соответствии с нашей базой исследования наиболее приемлемы высказывания доктора психологических наук, профессора Гришиной Наталии Владимировны, которая идентифицирует основные понятия следующим образом:

Конфликт - наиболее острый способ разрешения противоречий в интересах, целях, взглядах, возникающих в процессе социального взаимодействия, заключающийся в противодействии участников этого взаимодействия и обычно сопровождающийся негативными эмоциями, выходящий за рамки правил и норм.

Управление конфликтом - это целенаправленное, обусловленное объективными законами влияние на динамику конфликта в интересах развития или разрушения той социальной системы, к которой имеет отношение конфликт.

Управление конфликтами - это сложный процесс, включающий следующие виды деятельности:

- Прогнозирование конфликта и оценка его функциональной направленности;
- Предупреждение или стимулирование конфликта;
- Разрешение конфликта;
- Завершение конфликта.

Разрешение конфликта – это совместная деятельность его участников, направленная на прекращение противодействия и решения проблемы, которая привела к столкновению.

Во втором параграфе мы проанализировали методы разрешения конфликтов, которые представлены в рисунке номер один, процесс разрешения конфликтов, который представлен в рисунке номер 2 и схему системы разрешения конфликтов в современной организации, под которой мы понимаем

совокупность направлений, методов управления предприятием, которая уменьшает вероятность возникновения конфликтов.

Схема представлена на рисунке 3.

В третьем параграфе «Пути совершенствования системы разрешения конфликтов в современной организации».

Совершенствование - эволюционный путь развития кого-либо или чего-либо.

Совершенствование системы - это реформирование основных компонентов процесса управления.

Путь - место, направление или сам процесс перемещения (или изменения); вплоть до научных абстракций.

Путь совершенствования системы разрешения конфликтов – это траектория преобразования, методов управления предприятием, которая уменьшает вероятность возникновения конфликтов.

Изучая различные теоретические источники на наш взгляд мы выделили следующие пути совершенствования.

Первый путь совершенствования системы разрешения конфликтов. Сплочение персонала.

Второй путь совершенствования системы разрешения конфликтов. Забота о справедливости.

Третий путь совершенствования системы разрешения конфликтов. Полная и достоверная информация.

Четвертый путь совершенствования системы разрешения конфликтов. Неукоснительное соблюдение достигнутых договоренностей, принятых решений.

Глава 2. Практическая работа по совершенствованию системы разрешения конфликтов в ООО «Объединение «СоюзПищепром»

2.1. Анализ эффективности действующей системы разрешения конфликтов в ООО «Объединение «СоюзПищепром»

ООО «Объединение «СоюзПищепром», находится по адресу: РФ, 454080, г. Челябинск, пос. Мелькомбинат-2, уч. 1, д. 37

ООО «Объединение «СоюзПищепром» широко известен не только на рынках Челябинска и России, но и в странах СНГ и дальнем зарубежье: сегодня торговые марки Объединения конкурентоспособны в Америке, Индии, Израиле и Китае. На сегодняшний момент ООО «Объединение «СоюзПищепром» - это более тысячи наименований хорошо известных и любимых продуктов питания, которые роднит неизменно высокое качество.

Торговая марка «СоюзПищепром» - родовой бренд предприятий объединения, представленный на продовольственном рынке России уже более 15 лет. ТМ «СоюзПищепром» - марка с историей. Покупатели осознанно выбирают продукцию от «СоюзПищепрома», доверяя качеству ассортимента, профессионализму и авторитету производителя. Особенностью марочного ассортимента «СоюзПищепрома» стало позиционирование в сегменте эконом-класса. Качество и польза злаков - так представляет производитель свою бакалейную группу продукции.

В Объединение «СоюзПищепром» входят авторитетные отраслевые предприятия: ОАО «Комбинат хлебопродуктов им. Григоровича», ООО «Варненский комбинат хлебопродуктов», ООО Агрофирма «Павловское». Последним проектом объединения стало укрупнение и создание ООО «Чебаркульская птица».

Финансовые ресурсы предприятия формируются за счет прибыли от его деятельности.

Осуществляет следующие виды деятельности:

Производство, переработка и реализация продуктов питания;

Снабженческо-сбытовая, торгово-закупочная и посредническая деятельность;

Розничная и оптовая торговля;

Организация предприятий общественного питания собственной торговой сети.

Структура Объединения включает в себя подразделения и управления, производственное подразделение и обслуживающий персонал. Организационная структура представлена на рисунке 1.

Миссия компании: возрождение традиций русского питания для здоровья будущих поколений.

Предметом сотрудничества предприятий компании является производство продуктов питания. Предприятия объединяет инвестиционная и учетная политика. «СоюзПищепром» занесен в Российский реестр производителей и поставщиков натуральной и экологически безопасной продукции под № 46. Объединение подтверждает свой статус экологическими сертификатами, «СоюзПищепром» удостоен высших наград Международного экологического фонда, премий губернатора Челябинской области в области качества. Система качества и безопасности пищевой продукции соответствует требованиям ГОСТ Р ИСО 22000 (ИСО 22000:2005), включающий принципы ХАССП. [32]

Продукция ООО «Объединение «СоюзПищепром» неоднократно занимала призовые места за качество и широкий ассортимент продукции. В арсенале наград: инновационный продукт «Продэкспо-2010», медали высшего достоинства «Интерфуд-2009», «WorldFood-2009», «Покупай российское-2009», «Агро-2009», «Золотая осень-2009». Продукты питания ТМ «Царь», «СоюзПищепром», «Чебаркульская птица» - победители федеральной программы-конкурса «100 лучших товаров РОССИИ». Продукция ТМ «Царь» неоднократно побеждала в телевизионном проекте 1 канала «Контрольная закупка». ООО «Чебаркульская птица» входит в престижный клуб «АГРО-300» самых эффективно развивающихся агропредприятий страны.

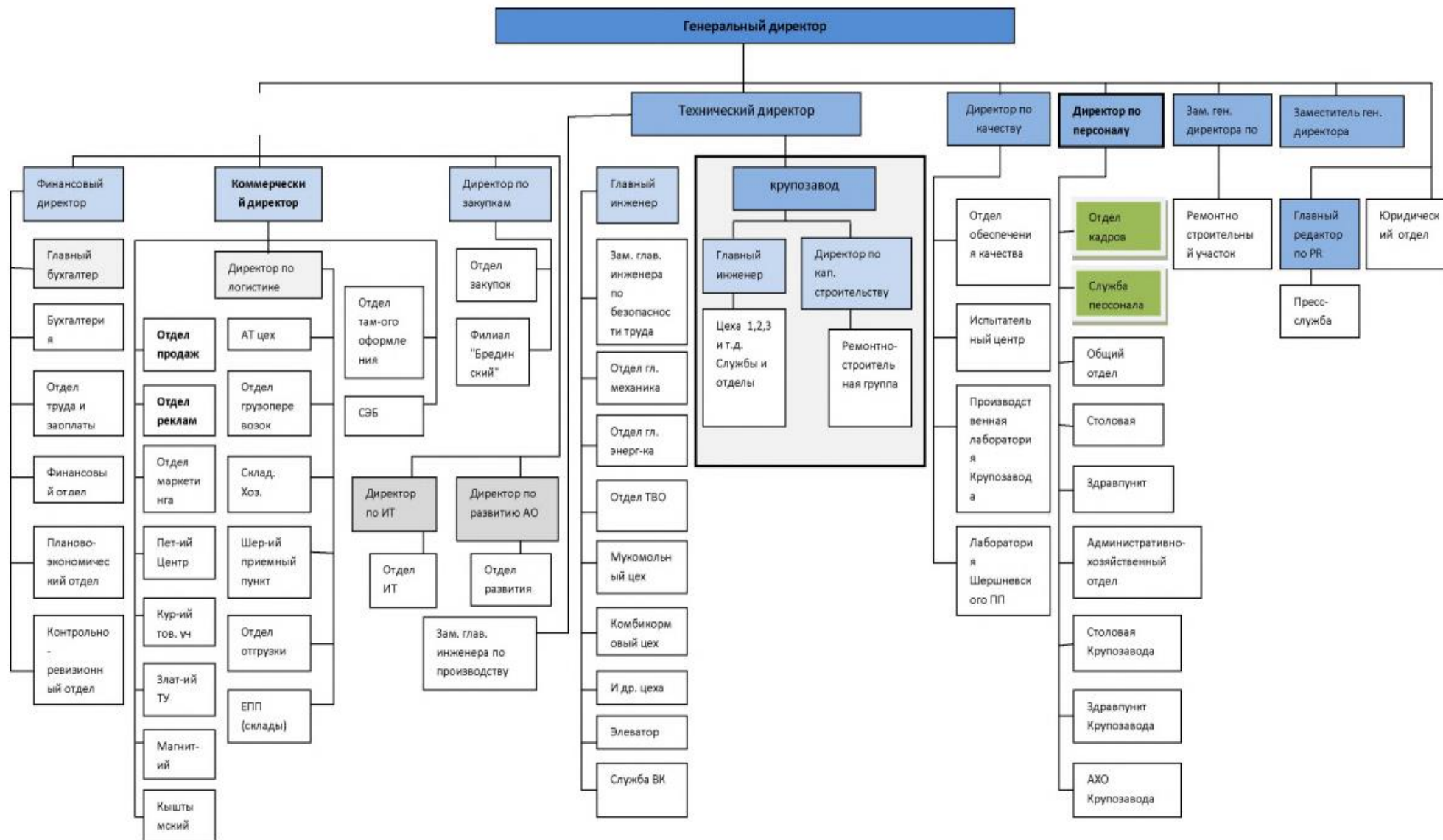


Рисунок 4. Организационная структура ООО «Объединение «СоюзПищепром».

Основными потребителями Объединения являются магазины, оптовые фирмы и частные предприниматели.

Реализация готовой продукции осуществляется:

- Через собственную розничную сеть - 25,6%;
- Через розничную сеть города и частных покупателей - 74,4%.

Реализация по Уральскому региону и области осуществляется через: г. Челябинск, г.Екатеринбург, г. Снежинск, г.Озерск, г.Кыштым, г.Златоуст, г.Миасс, г.Чебаркуль, г.Копейск, г.Коркино, г.Троицк, г.Еманжелинск.

Для компании по большому счету не существует какого-либо одного целевого сегмента рынка, так как покупателями являются все слои населения.

Особое место в стратегии Объединения занимают социально-ориентированные программы.

Цель предприятия ООО «Объединение «СоюзПищепром»: повышение качества жизни работников компании, Совершенствование внутри корпоративных отношений, создание комфортного трудового климата и поддержание максимально стабильной деятельности компании.

Эффективная политика руководства, квалифицированный персонал, современные технологии и широкий ассортимент продукции, отвечающий самым взыскательным вкусам, позволяет предприятию сохранять устойчивое и стабильное положение, а также успешно и динамично развиваться и быть «Первым» среди конкурентов [19].

Предприятие существует довольно длительное время, численность персонала измеряется тысячами, поэтому невозможно на таком предприятии совсем избежать конфликтных ситуаций. Для изучения особенностей конфликтов в организации, а также изучения их регулирования в организации ООО «Объединение «СоюзПищепром» обратимся к таким методам как:

- интервью,
- анкетирование,
- тестирование.

Основная цель интервью – изучить мнение линейных руководителей и сотрудников о частоте возникновения конфликтных ситуаций, о типах конфликтах и, главное, о способах их разрешения. Численность респондентов – 25 человек. Основные вопросы, представленные в анкете:

- 1) Укажите, пожалуйста, количество конфликтных ситуаций за последний месяц в вашем подразделении.
- 2) Между кем, обычно происходят конфликты в вашем подразделении.
- 3) Что вызывает обычно конфликты в подразделении?
- 4) Как или кем решается конфликт в подразделении.

Ответы распределились следующим образом.

В таблице 1 представлены результаты опроса по количеству конфликтов.

Таблица 1

Количество конфликтов по оценке различных категорий сотрудников

Категория персонала	Кол-во конфликтов
Руководители	7
Специалисты	10
Обслуживающий персонал	4

Так, по оценке специалистов выясняется, что большая часть конфликтов случается в их подразделениях, следовательно, они становятся свидетелями или участниками.

Меньше всего конфликты замечает обслуживающий персонал, что связано в их незаинтересованностью и неучастием в основных процессах предприятия.

По оценке руководителей, число конфликтов тоже отмечено, значит они являются явными и для самой заинтересованной в разрешении стороны. На вопрос об участниках конфликта данные распределились так (рисунок 5).

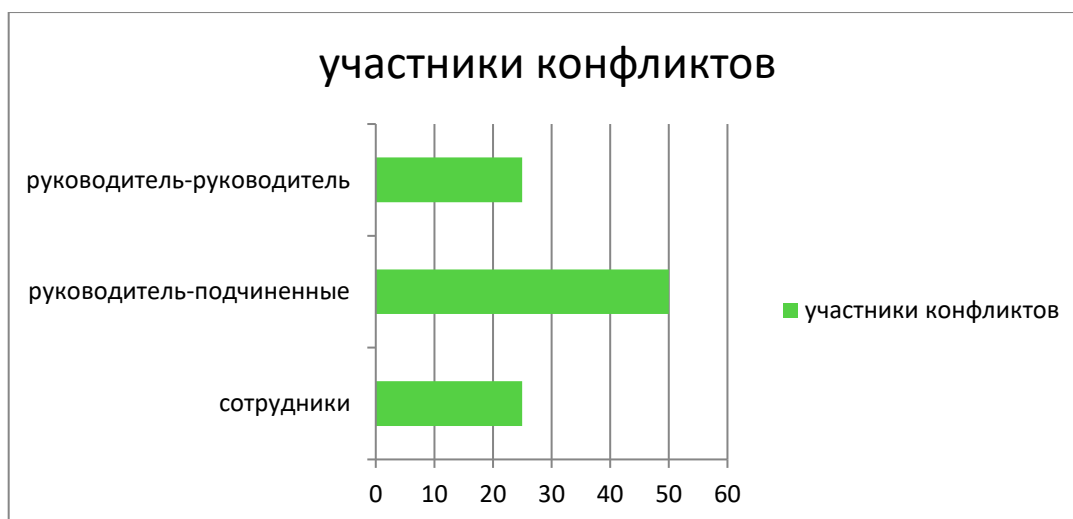


Рисунок 5. Участники конфликтов

Среди участников конфликтов отмечены:

- преимущественно «руководители – подчиненные» (около 50% опрошенных);
- между сотрудниками – 25% респондентов;
- между руководителями – 25 %.

Таким образом, самыми частыми являются конфликты иерархического порядка.

Они связаны с распределением полномочий в организации, с вопросами взаимодействия персонала разного уровня, с ежедневными оперативными функциями персонала, особенностями обратной связи.

Среди причин опрошенные называют следующие (рисунок 6).

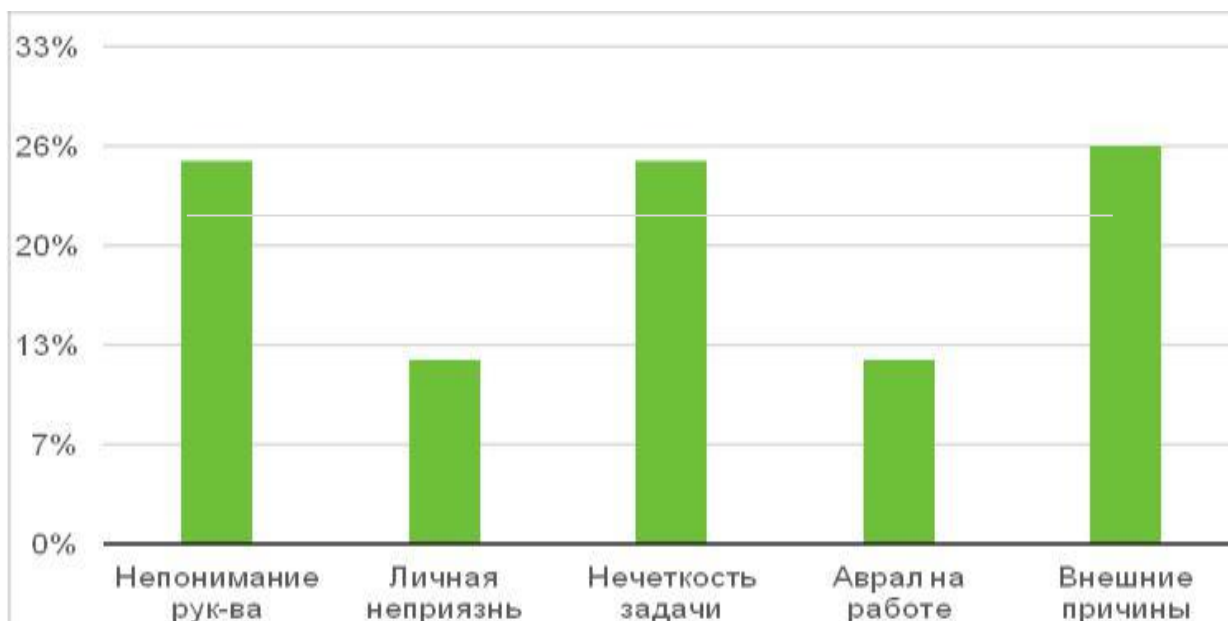


Рисунок 6. Основные причины конфликтов

Итак, основными причинами конфликтов респонденты отмечают:

- внешние обстоятельства, связанные с поставщиками или клиентами;
- непонимание руководством текущей ситуации (25%);
- нечеткость со стороны руководства постановки цели, задачи (25%);
- личные причины и авральная ситуация на работе – также определяют

четверть всех конфликтов в организации.

Но, несмотря на наличие и иногда сложность конфликтов, возникающих в ООО «Объединение «СоюзПищепром» по оценке сотрудников, руководители так или иначе разрешают их, доводят до завершения или пресекают на определенных этапах (рисунок 7).

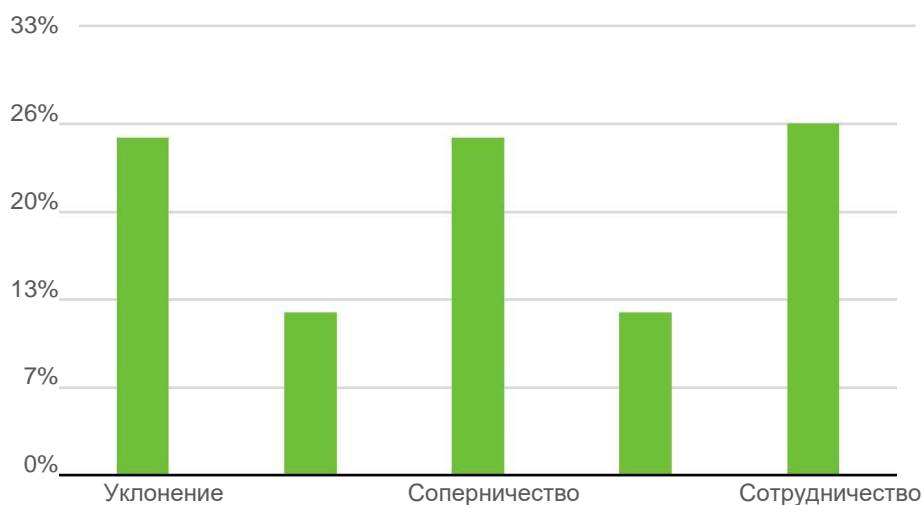


Рисунок 7. Способы разрешения конфликтов в организации

Каждый из руководителей придерживается своей стратегии выхода из конфликтной ситуации, главное – подчиненные видят результат. И вовремя разрешенный конфликт не нарушает обычного рабочего процесса.

Обычно выбор осуществляется из следующего типичного ряда стратегий: компромисс, соперничество, сотрудничество, приспособление, уклонение. Каждый руководитель выбирает тот или иной стиль, исходя из своего понимания, своих личностных особенностей, ситуации, в которой возник конфликт, временных ограничений, рисков, которые он несет.

Большая часть сотрудников (25%) отмечают, что предпочтительный стиль разрешения конфликтов в организации – сотрудничество, при котором каждая из сторон остается в выигрыше. Но и соперничество как стиль управления также используется довольно активно. Также видим, что используются и другие стили разрешения конфликтов. Поэтому выбор и предпочтение основано на особенностях того или иного руководителя или сотрудника, учитывая сложность ситуации, предмет конфликта.

Проведем диагностику коммуникативного контроля (М. Шнайдер – Приложение 1) среди руководителей нескольких подразделений (10 человек). Люди с высоким коммуникативным контролем постоянно следят за собой, хорошо осведомлены, где и как себя вести. Управляют своими эмоциональными проявлениями. Вместе с тем они испытывают значительные трудности в спонтанности самовыражения, не любят непрогнозируемых ситуаций.

Поэтому данная категория может управлять эмоциями в конфликтной ситуации, но неожиданность возникновения подобной – может вывести их из равновесия (рисунок б).

Люди с низким коммуникативным контролем (3 чел.) непосредственны и открыты, но могут восприниматься окружающими как излишне прямолинейные и навязчивые. Поэтому они могут настаивать на своем мнении в конфликтной ситуации и выбирать соперничество как стиль ее разрешения.

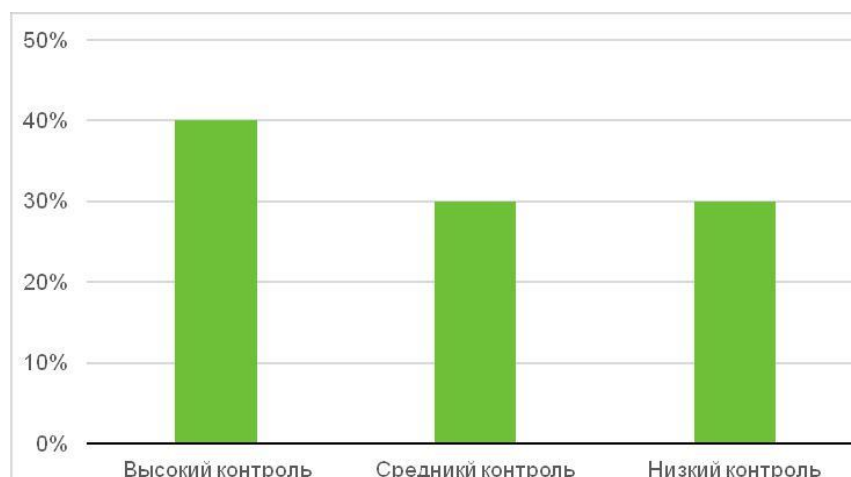


Рисунок 6. Уровень коммуникативного контроля у руководителей

Средний коммуникативный контроль присущ трем респондентам; в общении непосредственен, искренне относится к другим. Но сдержан в эмоциональных проявлениях, соотносит свои реакции с поведением окружающих людей. В данном случае может быть избран стиль общения – компромисс, который не всегда является эффективным способом регулирования конфликта.

Для определения предпочтений руководителей в существующих способах регулирования конфликтов, проанализируем выбор испытуемой группы (10 чел.) по параметрам, представленным в таблице 2.

Таблица 2

Выбор методов управления конфликтами линейными руководителями

Группы методов управления	Методы	Выбор	Кол-во участников
Внутриличностные	правильная организация своего собственного поведения		5
	умение высказать свою точку зрения		6
Структурные методы	воздействие на участников - распределение функций, прав и ответственности		6
	разъяснение требований к-		0 (некогда)

	работе		
	создание обоснованных систем вознаграждения	-	0 (нет дополнительных ресурсов)
Межличностные методы	выбор стилей поведения, приспособление, соперничество, сотрудничество	конфликтного (уход, компромисс,	10
	на принуждение		2
	решение проблемы		4

1) Внутриличностные методы воздействуют на отдельную личность и состоят в правильной организации своего собственного поведения, в умении высказать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны оппонента.

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

3) Межличностные методы предполагают выбор стиля поведения участников конфликта, чтобы свести к минимуму ущерб своих интересов. Наряду с хорошо известными стилями конфликтного поведения (уход, приспособление, соперничество, компромисс, сотрудничество), следует обратить внимание на принуждение и решение проблемы.

4) Принуждение означает попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой, не интересуясь мнением других.

5) Решение проблемы означает признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти путь действий, приемлемый для всех сторон.

Таким образом, большинство руководителей согласны отстаивать свою точку зрения при разрешении конфликтной ситуации. Меньшая часть из них готова пресекать конфликт (метод принуждения) в интересах дела.

Практически никто не использует структурные методы управления конфликтами по причине:

- недостатка времени на разъяснение требований к работе новичкам. Это, по оценке руководителей, задача наставников;

- невозможности совершенствовать систему стимулирования в организации,

поскольку сложная экономическая ситуация не позволяет увеличить переменную часть вознаграждения.

Итак, большая часть опрошенных руководителей ООО «Объединение «СоюзПищепром» практически не использует структурные методы управления конфликтами. Предпочтения отдают межличностным и внутриличностным методам.

На основании изучения особенностей конфликтов и способов их регулирования обобщим результаты, используя SWOT – анализ (Таблица 3).

Таблица 3

SWOT – анализ управления конфликтами в ООО «Объединение «СоюзПищепром»

Сильные стороны	Слабые стороны
1.Разрешение производственных конфликтов 2.Заинтересованность руководства в профилактике конфликтов 3.Учебный центр – владеет методиками обучения разрешению конфликтов	1.Затягивание межличностных конфликтов 2.Отсутствие полной технологии управления конфликтами 3. Одна из причин текучести – межличностные конфликты 4.Экономические потери

<p>Возможности</p> <p>1. Медиаторы как «разрешители» конфликтов и их технология</p> <p>2. Обучающие внешние центры (темы – управление конфликтами)</p>	<p>Угрозы</p> <p>1. Принятие на работу агрессивных сотрудников</p> <p>2. Предприятия с сильной корпоративной культурой, системой управления</p>
--	---

Проведенное исследование позволило сделать следующие выводы:

Численность персонала ООО «Объединение «СоюзПищепром» 2200 чел. С целью изучить мнение линейных руководителей и сотрудников о частоте возникновения конфликтных ситуаций, о типах конфликтах и, главное, о способах их разрешения было использовано интервью, охват составил – 25 человек.

Среди участников конфликтов отмечены:

- преимущественно «руководители – подчиненные» (50% опрошенных);
- между сотрудниками – 25% респондентов;
- между руководителями – 25 %.

Итак, основными причинами конфликтов респонденты отмечают:

- внешние обстоятельства, связанные с поставщиками или клиентами;
- непонимание руководством текущей ситуации (25%);
- нечеткость со стороны руководства постановки цели, задачи (25%);
- личные причины и авральная ситуация на работе – также определяют четверть всех конфликтов в организации.

Для диагностики коммуникативного контроля среди руководителей нескольких подразделений была использована методика М. Шнайдер (10 человек). Люди с высоким коммуникативным контролем постоянно следят за собой, хорошо осведомлены, где и как себя вести (4 человека). Люди с низким коммуникативным контролем (3 чел.) непосредственны и открыты, но могут восприниматься окружающими как излишне прямолинейные и навязчивые.

Средний коммуникативный контроль присущ трем респондентам; в общении непосредственен, искренне относится к другим (3 человека).

Для определения предпочтений руководителей в существующих способах регулирования конфликтов, был проанализирован выбор испытуемой группы (10 чел.) Большинство руководителей согласны отстаивать свою точку зрения при разрешении конфликтной ситуации. Меньшая часть из них готова пресекать конфликт (метод принуждения) в интересах дела.

Итак, большая часть опрошенных руководителей ООО «Объединение «СоюзПищепром» практически не использует структурные методы управления конфликтами. Предпочтения отдают межличностным и внутриличностным методам.

Представим основные проблемы в управлении конфликтами в ООО «Объединение «СоюзПищепром»:

- 1) Наличие конфликтов на разных уровнях управления;
- 2) Большое количество конфликтов «руководитель – подчиненный»;
- 3) Многие конфликты вызваны самим руководством, способами управления;
- 4) Недостаточное использование структурных методов управления.

2.2. Рекомендации по совершенствованию системы разрешения конфликтов в ООО «Объединение «СоюзПищепром»

На основании выявленных недостатков представим основные рекомендации для предприятия, которые позволят их устранить (таблица 4).

Таблица 4

Рекомендации по совершенствованию системы разрешения конфликтов

Проблема	Рекомендации	Ожидаемый результат
Пресечение конфликтов, отсутствие изучения причин конфликтов	1. Составление карт конфликтов 2. Обучение составлению карт конфликтов	1. Осознание причины конфликта и путей регулирования 2. Визуализация конфликта 3. Более быстрое, эффективное разрешение конфликта
Большое количество конфликтов «руководитель – подчиненный»	Использование структурных методов регулирования: разъяснение требований к работе (адаптация) использование общеорганизационных комплексных целей и (совещания, проекты, управление по целям) использование системы вознаграждений	1. Заинтересованность всех уровней иерархии в благоприятной рабочей атмосфере 2. Мотивация рядовых сотрудников на работу 3. Формирование чувства причастности в организации, коллективу 4. Стимулирование качественной эффективной работы

Для более успешного разрешения конфликта желательно не только выбрать стиль, но и составить карту конфликта, разработанную австралийскими психологами Хеленой Корнелиус и Шошаной Фэйр (рисунок 6).

Из схемы видно, что центральное место в ней отводится констатации той проблемы, которая вызвала противостояние конфликтующих сторон и требует своего решения. Затем отмечаются стороны, непосредственно участвующие в конфликте, их интересы и опасения относительно возможных потерь.

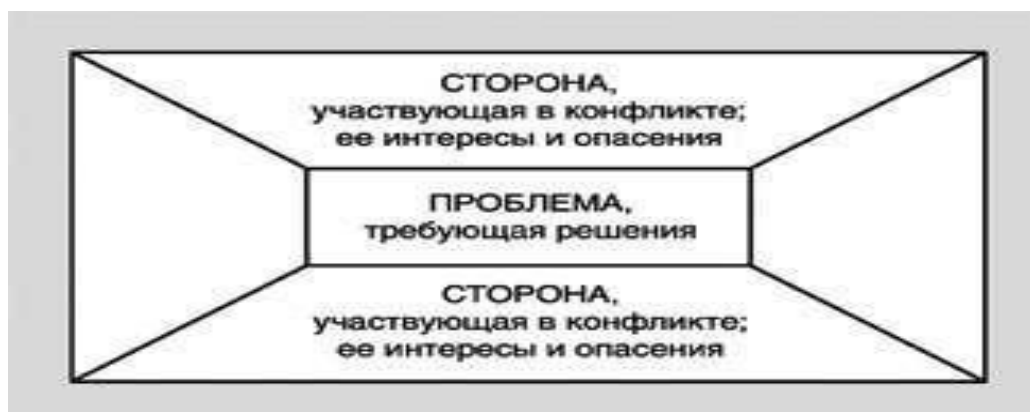


Рисунок 7. Карта конфликта

Остается на карте место и для указания сторон, причастных к конфликту, который так или иначе затрагивает их интересы и вызывает озабоченность своими последствиями.

Важно, что карта позволяет сформулировать проблему, которая требует разрешения. Подобная визуализация позволяет выбирать необходимые варианты решения, упорядочивает «работу» над конфликтами, позволяет реалистично подойти к оценке конфликтной ситуации.

Представим пример карты конфликта (рисунок 8).



Рисунок 8. Пример карты конфликта

Подобная визуализация позволяет действительно прорабатывать конфликт, обозначать скрытые угрозы в конфликте, искать методы регулирования. Карта позволит:

- ограничить дискуссию определенными формальными рамками, что в значительной степени поможет избежать чрезмерного проявления эмоций;
- создать возможность совместного обсуждения проблемы, высказать людям их требования и желания;
- конкретизировать собственную точку зрения и понять точку зрения других;
- создать атмосферу эмпатии (сопереживания), т. е. даст возможность сторонам конфликта увидеть проблему глазами оппонента и признать его мнение;
- выбрать новые пути разрешения конфликта.

При использовании структурных способов регулирования конфликтов большое внимание следует уделять разъяснению требований к работе, особенно в период адаптации сотрудников или же при выполнении сложного, нового задания. Это - один из лучших способов управления, предотвращающий дисфункциональный конфликт. Представим схему разъяснения подобных требований (рисунок 9).



Рисунок 9. Разъяснение требований к работе

Итак, нужно разъяснить, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения. Здесь должны быть упомянуты такие параметры, как уровень результатов, который должен быть достигнут, кто предоставляет и кто получает различную информацию, система полномочий и ответственности, а также чётко определена политика, процедуры и правила. Причем, руководитель уясняет эти вопросы не для себя, а доносит их до подчинённых с тем, чтобы они поняли, чего от них ожидают в той или иной ситуации.

Требования должны быть согласованы с информационной политикой организации и подкреплены документами:

- Положение о кадровой политике
- Должностные инструкции
- Положение об адаптации персонала
- Положение о наставничестве.

Требования к результатам работы могут быть прописаны в планах работы на период испытательного срока сотрудника. На каждом этапе данного периода прописывается цель использования того или иного документа (таблица 5).

Таблица 5

Документы контроля эффективности испытательного срока

N	Документ	Цели документа	Владелец процесса
1	План испытательного срока	Организовать мероприятия, эффективность испытательного срока	Дирекция по персоналу
2	Заключение результатов испытательного срока	Подвести итоги испытательного срока	Руководитель нового работника
3	Анкета обратной связи нового работника	Оценить эффективность испытательного срока «глазами новичка»	Новый работник

В данном случае мы видим и участников процесса, и перечень используемых для разъяснения и отчетности документов, и ответственных за тот

или иной процесс. Распределение полномочий позволит регулировать конфликты на всех заинтересованных уровнях управления.

А по результатам получения обратной связи от нового сотрудника можно использовать следующую оценочную форму (таблица 6).

Таблица 6

Шкала оценки освоения профессиональных навыков

Баллы	Индикаторы
5	Быстро и полно освоил специфику деятельности на рабочем месте: особенности планирования и отчетности, документооборот, программные продукты и пр. Освоил и применяет наиболее эффективные для данного рабочего места технологии
4	Частично, не в полной мере освоил специфику деятельности. За консультациями все еще обращается к наставнику. Профессиональные навыки могут быть освоены в полном объеме в течение ближайших трех месяцев
3	Специфику деятельности освоил недостаточно. Помощь коллег или наставника оказывается неэффективной – сотрудник повторяет ранее сложившиеся профессиональные стереотипы и не может освоить новые стандарты работы. Отличается медлительностью
2	Работник не может применить знания, умения, навыки полученные от наставника, коллег, руководителя для выполнения профессиональных обязанностей в соответствии с требуемыми стандартами

Введение балльной шкалы позволяет определить уровень овладения требованиями к исполняемой работе любого нового сотрудника или сотрудника ООО «Объединение «СоюзПищепром», приступившего к новому проекту. Обеспечив сотрудников необходимой информацией в срок – снижаем уровень потенциальной конфликтности.

2) Следующей рекомендацией структурного характера является использование общеорганизационных комплексных целей и (совещания, проекты, управление по целям). Обратимся к такой распространенной форме на ООО «Объединение «СоюзПищепром» как деловые совещания.

Деловые совещания (заседания) — это важнейшая форма совместного обсуждения тех или иных производственных, коммерческих, управленческих и иных вопросов на предприятиях и в организациях; способ выработки и принятия

управленческих решений. Они играют весьма важную роль в процессе управленческой деятельности, отличаются значительным разнообразием по целям и формам. Не всегда в организации они проходят по правилам, отсюда – возникновение конфликтных ситуаций в ходе самого их проведения.

Среди недостатков деловых совещаний в организации можно отметить:

- размывание ответственности за принимаемые решения;
- велико и не на пользу качеству принимаемых решений влияние сильных личностей — менеджеров;
- процесс подготовки и проведения совещания требует значительно больших, по сравнению с другими видами управленческой деятельности, затрат времени и средств. При этом многие совещания имеют весьма низкую эффективность.

Представим схему проведения делового совещания на высоком должностном уровне ООО «Объединение «СоюзПищепром». Поскольку многие решения носят стратегический характер – необходимо тщательно готовить совещание. На рисунке 10 – основные этапы подготовки делового совещания высокого уровня для предприятия.



Рисунок 10. Основные этапы в подготовке совещаний

Для начала необходимо - определение целей и задач совещания. Следует учесть, что непосредственный сбор людей имеет смысл, когда есть необходимость:

- в обмене информацией;
- в выявлении мнений;
- в анализе трудных ситуаций и проблем;
- в принятии решений по комплексным вопросам (таковых на производственном предприятии довольно много).

При этом необходимо подумать, какими могут быть альтернативы проведению совещания:

- решение ответственного руководителя;
- несколько телефонных звонков;
- совещание он - лайн;
- совещание по сети Интернет или Интранет;
- объединение с другим совещанием.

Назначение ответственных за подготовку совещания и распределение между ними обязанностей.

Составление (иногда) сметы расходов на подготовку и проведение совещания.

Определение даты и времени проведения совещания (с учетом доступности для участников и возможности подготовиться). Следует проверить, чтобы это время было по возможности минимальным, не совпадало с временем проведения других мероприятий.

Выбор подходящего помещения, бронирование его.

Подготовка и утверждение конкретной повестки совещания, с указанием времени, необходимого для рассмотрения каждого вопроса. При этом для каждого вопроса следует отводить время в соответствии с его значимостью. Вопросы располагать в порядке их важности и сложности.

Составление списка участников совещания. При этом следует сузить, насколько возможно, круг участников, пригласив лишь тех, без кого нельзя обойтись, а именно:

- непосредственно затрагиваемых решениями заседания;

- располагающих соответствующими специальными знаниями;
- исполняющих решения;
- имеющих опыт решения аналогичных проблем;
- ответственных за надлежащее исполнение;
- опытных советников и людей, умеющих решать проблемы.

Определение докладчиков, а при необходимости и выступающих.

Подготовка докладов и выступлений.

Подготовка и рассылка приглашений и материалов участникам совещания в сроки, достаточные для их подготовки к совещанию. При этом следует проинформировать как можно конкретнее участников о повестке и целях заседания (по возможности с указанием времени в часах и минутах, если отдельным участникам следует появиться к обсуждению определенных пунктов).

Подготовка проекта решения совещания (заседания), также направление его участникам.

Подготовка помещения для проведения совещания.

Подготовка необходимых средств наглядной информации, технических и вспомогательных средств.

Подготовка объявлений и указателей.

Подготовка для участников совещания рабочих (раздаточных) материалов, блокнотов, ручек и т. д.

Бронирование мест в гостиницах для проживания иногородних участников.

Заказ транспорта для обслуживания участников совещания.

Заказ на обслуживание в предприятии общественного питания.

Подготовка регистрации участников и отметки командировочных удостоверений.

Подготовка культурной программы для участников совещания.

Конечно, в данном случае мы имеем в виду только совещания на уровне всего предприятия, но некоторые моменты необходимо учитывать и при подготовке совещаний на уровне линейных руководителей. Например:

- определение целей, задач,
- определение выступающих, владеющих актуальной для завода информацией;
- подготовка проекта решения, учет альтернативных вариантов;
- регламент проведения.

Планирование такого инструмента управления как совещание также позволит регулировать возникновение конфликтов.

Приведение ряда рекомендаций имеет очевидные социальные эффекты для предприятия, представлены в таблице 7.

Таблица 7

Социальные эффекты от внедрения мероприятий

Для сотрудников	Для руководителей
Информированность о требованиях к работе	Повышение управляемости коллектива
Мотивация сотрудников на работу	Своевременное выполнение работ
Снижение уровня стресса	Планирование основной деятельности
Повышение персональной ответственности за работу	Информированность персонала
Оценка личного вклада	Результативность работы
Работоспособность	Визуализация конфликтов, поиск эффективных методов регулирования

Таким образом, введение рекомендаций позволит повысить эффективность разрешения конфликтов в организации, оптимизируя процесс управления – усовершенствовать систему разрешения конфликтов.

Выводы по второй главе

ООО «Объединение «СоюзПищепром», предприятие-лидер на продовольственном рынке страны, самое крупное предприятие города. В настоящее время президентом ООО «Объединение «СоюзПищепром» является Александр Берестов.

Предприятие существует не одну сотню лет, численность персонала измеряется тысячами, поэтому невозможно на таком предприятии избежать конфликтных ситуаций. Для изучения особенностей конфликтов в организации, а также изучения их регулирования на ООО «Объединение «СоюзПищепром» мы обратились к таким методам как: интервью, анкетирование, тестирование.

Самыми частыми являются конфликты иерархического порядка. Они связаны с распределением полномочий в организации, с вопросами взаимодействия персонала разного уровня, с ежедневными оперативными функциями персонала, особенностями обратной связи.

Основными причинами конфликтов респонденты отмечают:

- внешние обстоятельства, связанные с поставщиками или клиентами;
- непонимание руководством текущей ситуации (25%);
- нечеткость со стороны руководства постановки цели, задачи (25%);
- личные причины и авральная ситуация на работе – также определяют четверть всех конфликтов в организации.

Обычно выбор осуществляется из следующего типичного ряда стратегий: компромисс, соперничество, сотрудничество, приспособление, уклонение. Каждый руководитель выбирает тот или иной стиль, исходя из своего понимания, своих личностных особенностей, ситуации, в которой возник конфликт, временных ограничений, рисков, которые он несет.

Большая часть сотрудников (25%) отмечают, что предпочтительный стиль разрешения конфликтов в организации – сотрудничество, при котором каждая из сторон остается в выигрыше. Но и соперничество как стиль управления также используется довольно активно.

Большинство руководителей согласны отстаивать свою точку зрения при разрешении конфликтной ситуации. Меньшая часть из них готова пресекать конфликт (метод принуждения) в интересах дела. Практически никто не использует структурные методы управления конфликтами по причине:

- недостатка времени на разъяснение требований к работе новичкам. Это, по оценке руководителей, задача наставников;
- невозможности совершенствовать систему стимулирования в организации,
- поскольку сложная экономическая ситуация не позволяет увеличить переменную часть вознаграждения.

Основные проблемы в управлении конфликтами на ООО «Объединение «СоюзПищепром»:

- Наличие конфликтов на разных уровнях управления;
- Большое количество конфликтов «руководитель – подчиненный»;
- Многие конфликты вызваны самим руководством, способами управления;
- Недостаточное использование структурных методов управления.

На основании этого – разработаны рекомендации по разрешению данных проблем. Для более успешного разрешения конфликтов желательно не только выбрать стиль, но и составить карты конфликтов. Центральное место в ней отводится констатации той проблемы, которая вызвала противостояние конфликтующих сторон и требует своего решения. Затем отмечаются стороны, непосредственно участвующие в конфликте, их интересы и опасения относительно возможных потерь.

При использовании структурных способов регулирования конфликтов большое внимание следует уделять разъяснению требований к работе, особенно в период адаптации сотрудников или же при выполнении сложного, нового задания.

Требования должны быть согласованы с информационной политикой организации и подкреплены документами:

- Положение о кадровой политике
- Должностные инструкции
- Положение об адаптации персонала
- Положение о наставничестве.

Введение балльной шкалы позволяет определить уровень овладения требованиями к исполняемой работе любого нового сотрудника или сотрудника ООО «Объединение «СоюзПищепром» приступившего к новому проекту. Обеспечив сотрудников необходимой информацией в срок – снижаем уровень потенциальной конфликтности.

Заключение

В первом параграфе нашего исследования «Состояние проблемы управления конфликтами в существующей теории менеджмента», мы изучили точки зрения различных ученых в области конфликтологии: Р. Дарендорфа, Н.В. Гришиной, Л. Козера, Л. Понди, К. Томаса и др.

На наш взгляд мы считаем, что для разрешения нашей проблемы и в соответствии с нашей базой исследования наиболее приемлемы высказывания доктора психологических наук, профессора Гришиной Наталии Владимировны, которая идентифицирует основные понятия следующим образом:

Конфликт - наиболее острый способ разрешения противоречий в интересах, целях, взглядах, возникающих в процессе социального взаимодействия, заключающийся в противодействии участников этого взаимодействия и обычно сопровождающийся негативными эмоциями, выходящий за рамки правил и норм.

Управление конфликтом - это целенаправленное, обусловленное объективными законами влияние на динамику конфликта в интересах развития или разрушения той социальной системы, к которой имеет отношение конфликт.

Управление конфликтами - это сложный процесс, включающий следующие виды деятельности:

- Прогнозирование конфликта и оценка его функциональной направленности;
- Предупреждение или стимулирование конфликта;
- Разрешение конфликта;
- Завершение конфликта.

Разрешение конфликта – это совместная деятельность его участников, направленная на прекращение противодействия и решения проблемы, которая привела к столкновению.

Во втором параграфе мы проанализировали методы разрешения конфликтов, которые представлены в рисунке номер один, процесс разрешения

конфликтов, который представлен в рисунке номер 2 и схему системы разрешения конфликтов в современной организации, под которой мы понимаем совокупность направлений, методов управления предприятием, которая уменьшает вероятность возникновения конфликтов.

Схема представлена на рисунке 3.

В третьем параграфе «Пути совершенствования системы разрешения конфликтов в современной организации».

Совершенствование - эволюционный путь развития кого-либо или чего-либо.

Совершенствование системы - это реформирование основных компонентов процесса управления.

Путь - место, направление или сам процесс перемещения (или изменения); вплоть до научных абстракций.

Путь совершенствования системы разрешения конфликтов – это траектория преобразования, методов управления предприятием, которая уменьшает вероятность возникновения конфликтов.

Изучая различные теоретические источники на наш взгляд мы выделили следующие пути совершенствования.

Первый путь совершенствования системы разрешения конфликтов. Сплочение персонала.

Второй путь совершенствования системы разрешения конфликтов. Забота о справедливости.

Третий путь совершенствования системы разрешения конфликтов. Полная и достоверная информация.

Четвертый путь совершенствования системы разрешения конфликтов. Неукоснительное соблюдение достигнутых договоренностей, принятых решений.

В практической части работы изучены характеристики ООО «Объединение «СоюзПищепром», определена организационная структура.

Проанализированы особенности конфликтных ситуаций в организации, их типы, причины, участники и способы регулирования.

Предприятие существует длительное время, численность персонала измеряется сотнями (2200 чел.), поэтому невозможно в таком предприятии избежать конфликтных ситуаций. Для изучения особенностей конфликтов в организации, а также изучения их регулирования на ООО «Объединение «СоюзПищепром» мы использовали следующие методы: интервью, анкетирование, тестирование.

Самыми частыми являются конфликты иерархического порядка. Они связаны с распределением полномочий в организации, с вопросами взаимодействия персонала разного уровня, с ежедневными оперативными функциями персонала, особенностями обратной связи.

Основными причинами конфликтов респонденты отмечают:

- внешние обстоятельства, связанные с поставщиками или клиентами;
- непонимание руководством текущей ситуации (25%);
- нечеткость со стороны руководства постановки цели, задачи (25%);
- личные причины и авральная ситуация на работе – также определяют четверть всех конфликтов в организации.

Обычно выбор осуществляется из следующего типичного ряда стратегий: компромисс, соперничество, сотрудничество, приспособление, уклонение. Каждый руководитель выбирает тот или иной стиль, исходя из своего понимания, своих личностных особенностей, ситуации, в которой возник конфликт, временных ограничений, рисков, которые он несет.

Большая часть сотрудников (25%) отмечают, что предпочтительный стиль разрешения конфликтов в организации – сотрудничество, при котором каждая из сторон остается в выигрыше. Но и соперничество как стиль управления также используется довольно активно.

Большинство руководителей согласны отстаивать свою точку зрения при разрешении конфликтной ситуации. Меньшая часть из них готова пресекать

конфликт (метод принуждения) в интересах дела. Практически никто не использует структурные методы управления конфликтами по причине:

- недостатка времени на разъяснение требований к работе новичкам. Это, по оценке руководителей, задача наставников;

- невозможности совершенствовать систему стимулирования в организации,

поскольку сложная экономическая ситуация не позволяет увеличить переменную часть вознаграждения.

Основные проблемы в управлении конфликтами на ООО «Объединение «СоюзПищепром»:

- 1) Наличие конфликтов на разных уровнях управления;
- 2) Большое количество конфликтов «руководитель – подчиненный»;
- 3) Многие конфликты вызваны самим руководством, способами управления;
- 4) Недостаточное использование структурных методов управления.

На основании этого – разработаны рекомендации по совершенствованию системы разрешения конфликтов. Для более успешного разрешения конфликтов желательно не только выбрать стиль, но и составить карты конфликтов. Центральное место в ней отводится констатации той проблемы, которая вызвала противостояние конфликтующих сторон и требует своего решения. Затем отмечаются стороны, непосредственно участвующие в конфликте, их интересы и опасения относительно возможных потерь.

При использовании структурных способов разрешения конфликтов большое внимание следует уделять разъяснению требований к работе, особенно в период адаптации сотрудников или же при выполнении сложного, нового задания.

Требования должны быть согласованы с информационной политикой организации и подкреплены документами:

- Положение о кадровой политике

- Должностные инструкции
- Положение об адаптации персонала
- Положение о наставничестве.

Введение балльной шкалы позволяет определить уровень овладения требований к исполняемой работе любого нового сотрудника или сотрудника ООО «Объединение «СоюзПищепром», приступившего к новому проекту. Обеспечив сотрудников необходимой информацией в срок – снижаем уровень потенциальной конфликтности. Предложенные рекомендации имеют явный результативный, социальный эффекты.

Таким образом, цель работы достигнута, задачи решены.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абдурахимов Ю.В. Саткинский рабочий // Неэтично втягивать коллектив в свои проблемы.-2018.- №129 (10687). – С.2.
2. Алиев, И.М. Экономика труда: учебник для бакалавров [Текст] / И. М.Алиев, Н. А. Горелов, Л.О. Ильина. – Москва: Юрайт, 2018. – 671 с.
3. Афанасьева, Е.А. Основы конфликтологии: учебное пособие [Текст]/Афанасьева Е.А.— Саратов: Вузовское образование, 2016.— 159 с.
4. Бородкин Ф.М., Коряк Н.М. Внимание: конфликт. Новосибирск: Наука, 1983. 141 с.
5. Боулдинг, К.Э. Экономическая наука и социальные системы // Панорама экономической мысли конца XX столетия. В 2-х томах — СПб.: Экономическая школа, 2017 - Т.2, С.907-927
6. Глазл Ф. Конфликт менеджмент. Настольная книга руководителя и консультанта:[Текст]/Глазл Ф. -Калуга: духовное познание, 2018. -516 с.
7. Гнатышина Е.А. Профессиональное образование // Модель профессиональной компетентности руководителя. - 2006. № 3. С. 20.
8. Гнатышина Е.А. Менеджмент: современные проблемы управления Гнатышина Е.А., Корнеев Д.Н., Базавлуцкая Л.М., Корнеева Н.Ю., Рыжикова А.М., Рябчук П.Г., Уварина Н.В. Коллективная монография / Челябинск, 2017.
9. Гришина, Н.В. Психология конфликта [Текст] / Н.В. Гришина. – СПб.: Питер, 2018. – 464 с.
10. Давлетчина, С.Б. Конфликтология. Учебно-методическое пособие по изучению элективного курса для студентов очной формы обучения. [Текст]– Улан-Удэ: Изд-во ВСГТУ, 2018. – 94 с
11. Дарендорф Р. Элементы теории социального конфликта // Социологические исследования. — 2017. — № 5. — С. 142–147.
12. Дмитриев, А.В. Конфликтология: Учеб. пособие для вузов [Текст] /А.В. Дмитриев. – М.: Гардарики, 2017. – 320 с.

13. Егидес, А.П. Психология конфликта: учебное пособие [Текст] / Егидес А.П. — М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2017.— 320 с.
14. Емельянов, С.М. Практикум по конфликтологии [Текст] /С.М. Емельянов. — Спб.: Питер, 2016. - 360 с.
15. Ермохина, Н.Г. Конфликтология: Учеб.-метод. пособие [Текст] / Н.Г. Ермохина. Челябинск: Образование, 2016. – 56 с.
16. Здравомыслов, А. Г. Ожидание будущего и его прогноз (социологические аспекты) // Россия реформирующаяся. Ежегодник / Отв. Ред. М. К. Горшков. — Вып. 6. — М.: Институт социологии РАН, 2007. — С. 40-54. ISBN 978-5-89697-121-4
17. Зеленков, М.Ю. Конфликтология [Электронный ресурс]: учебник/ Зеленков М.Ю.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2018.— 324 с.
18. Иванов, Р. Анализ успеха проектов повышения эффективности деятельности персонала [Текст] // ЭКОПСИ Консалтинг. Презентация. 2017. – № 5. – С. 2-6.
19. Клачкова, О.А. Конфликтология: практикум [Текст]/ Клачкова О.А. — Комсомольск-на-Амуре: Амурский гуманитарно-педагогический государственный университет, 2015.— 136 с.
20. Конфликтология [Электронный ресурс]: учебник/ В.П. Ратников [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 543 с.
21. Конфликтология: Учебник для вузов [Текст] / Под ред. Кармина А.С. – СПб.: Лань, 2015. – 444 с.
22. Конфликтология: учебник/ О.З. Муштук [и др.].— М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2015.— 320 с.
23. Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выиграть может каждый. Как разрешать конфликты [Текст] /. – М.: Стрингер, 2018. - 262 с.
24. Краянский, А.Ю. Философия конфликта: учебное пособие [Текст] / Краянский А.Ю.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 55 с.

25. Кудрявцев, В.Н. Равноправие и равенство. — М. : Наука, 2007.
26. Кузьмина, Т.В. Конфликтология [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Кузьмина Т.В.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2018.— 64 с.
27. Лебедева, М.М. Технология ведения переговоров [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Лебедева М.М.— Электрон. текстовые данные.— М.: Аспект Пресс, 2016.— 192 с.
28. Лукьяновская, О.В. Основы юридической конфликтологии и медиации [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Лукьяновская О.В., Мельниченко Р.Г.— Электрон. текстовые данные.— Волгоград: Волгоградская академия государственной службы, 2016.— 96 с.
29. Лурия, А.Р. Природа человеческих конфликтов. Объективное изучение дезорганизации поведения человека [Электронный ресурс]: монография/ Лурия А.Р.— Электрон. текстовые данные.— М.: Когито-Центр, 2018.— 527 с.
30. Манухина, С.Ю. Психология конфликта: хрестоматия. Учебно-методический комплекс [Текст] / Манухина С.Ю.— М.: Евразийский открытый институт, 2018.— 160 с.
31. Мельниченко, Р.Г. Медиация [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Мельниченко Р.Г.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2016.— 191 с.
32. Милюкова, А.Г. Практикум по конфликтологии [Текст]: Учебное пособие/ А.Г. Милюкова . – Барнаул: Изд-во Алт. ун-та, 2016. – 244с.
33. Модели управления конфликтами и рисками [Электронный ресурс]/ С.А. Баркалов [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Воронеж: Научная книга, 2017.— 497 с.
34. Палагина, А.В. Конструктивный конфликт [Текст] / Палагина А.В.— Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2016.— 91 с.

35. Половинко, В.С. Система оценки персонала в концепции управления по результатам: монография [Текст] / В.С. Половинко, М.Г. Сазонова. – Омск : Изд-во Ом. гос. ун-та, 2016. – 256 с.
36. Разрешение и разрешение социальных конфликтов [Электронный ресурс]/ О.И. Андреева [и др.].— Электрон. текстовые данные.— СПб.: Санкт-Петербургский государственный институт психологии и социальной работы, 2016.— 277 с.
37. Решетникова, К.В. Конфликты в системе управления: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организаций», «Государственное и муниципальное управление», «Управление персоналом» [Текст] / Решетникова К.В.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 175 с.
38. Рябина, Е.В. Теории и проблемы политических исследований // Актуальные проблемы конфликтологии: теоретико-методологический анализ. - 2016. № 1. С. 126-141.
39. Светлов, В.А. Введение в единую теорию анализа и разрешения конфликтов: учебное пособие [Текст] / Светлов В.А.— Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2018.— 279 с.
40. Светлов, В.А. Словарь по конфликтологии [Электронный ресурс] / Светлов В.А.— Саратов: Вузовское образование, 2017.— 325 с.
41. Светлов, В.А. Современное введение в конфликтологию для бакалавров и специалистов [Текст] / Светлов В.А.— Саратов: Вузовское образование, 2016.— 391 с.
42. Светлов, В.А. Управление конфликтом: учебное пособие [Текст] / Светлов В.А — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2018.— 137 с.
43. Семенов, В.А. Конфликтология. История, теория, методология [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Семенов В.А.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2018.— 384 с.
44. Семенова, Е.М. Тренинг эмоциональной устойчивости педагога [Текст] / Е.М. Семенова. – М.: Изд-во Ин-та Психотерапии, 2018. – 213 с.

45. Серов В.А. Нейроуправление многокритериальными конфликтными системами: монография [Текст] / Серов В.А.— М.: Московский гуманитарный университет, 2017.— 136 с.
46. Степанов Е.И. Конфликтология переходного периода: методологические, теоретические, технологические проблемы. - М.: Московский гуманитарный университет, 1996 – 283с.
47. Сорокина, Е.Г. Конфликтология в социальной работе [Электронный ресурс]: учебник/ Сорокина Е.Г., Вдовина М.В.— Электрон. текстовые данные.— М.:Дашков и К, 2017.— 284 с.
48. Фатхутдинов, Р. А. Совершенствование управленческого решения: Учебное пособие [Текст] / Р. А. Фатхутдинов. – М.: Инфра-М, 2017. – 198 с.
49. Федоров, А.Ю. Актуальные виктимологические проблемы обеспечения экономической безопасности хозяйствующих субъектов в условиях корпоративных конфликтов: монография [Текст] / Федоров А.Ю. — Саратов: Вузовское образование, 2018.— 161 с.
50. Фесенко О.П., Колесникова С.В.Практикум по конфликтологии или учимся разрешать конфликты: [Текст]/Флинта; Москва; 2016. –271 с.
51. Хасан, Б.И., Сергоманов П.А. Разрешение конфликтов и ведение переговоров: Учеб.-метод. пособие для вузов [Текст] / Б.И. Хасан, П.А. Сергоманов. – М.: Мирос, 2016. – 176 с.
52. Хертель А. фон Профессиональное разрешение конфликтов: [Текст]/ пер. с нем. Н. Бабичевой. СПб.Изд-во Вернера Регена, 2009. –272с.
53. Цветков, В.Л. Психология конфликта. От теории к практике: учебное пособие [Текст] / Цветков В.Л.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 183 с.
54. Цыбульская М.В. Конфликтология: учебное пособие [Текст] / Цыбульская М.В.— М.: Евразийский открытый институт, 2018.— 312 с.
55. Шеллинг, Томас. Стратегия конфликта [Электронный ресурс]/ Томас Шеллинг— Электрон. текстовые данные.— М.: Социум, Институт

распространения информации по социальным и экономическим наукам (ИРИСЭН), 2016.— 368 с.

56. Эбнер М., Франк Г. Предпринимательская ориентация в организации. Внутреннее предпринимательство :[Текст] / пер. с нем. / - Харьков:Гуманит. Центр, 2010. -283 с.:ил. –Психология труда и организационная психология Т.6. -Библиогр:с. 278-283

Диагностика коммуникативного контроля (М. Шнайдер)

Методика предназначена для изучения уровня коммуникативного контроля. Согласно М. Шнайдеру, люди с высоким коммуникативным контролем постоянно следят за собой, хорошо осведомлены, где и как себя вести. Управляют своими эмоциональными проявлениями. Вместе с тем они испытывают значительные трудности в спонтанности самовыражения, не любят непрогнозируемых ситуаций.

Люди с низким коммуникативным контролем непосредственны и открыты, но могут восприниматься окружающими как излишне прямолинейные и навязчивые.

Инструкция. Внимательно прочитайте 10 высказываний, отражающих реакции на некоторые ситуации общения. Каждое из них оцените как верное (В) или неверное (Н) применительно к себе, поставив рядом с каждым пунктом соответствующую букву.

Опросник

1. Мне кажется трудным подражать другим людям.
2. Я смог бы свалить дурака, чтобы привлечь внимание окружающих.
3. Из меня мог бы выйти неплохой актер.
4. Другим людям иногда кажется, что мои переживания более глубоки, чем это есть на самом деле.
5. В компании я редко оказываюсь в центре внимания.
6. В различных ситуациях в общении с другими людьми я часто веду себя по-разному.
7. Я могу отстаивать только то, в чем искренне убежден.
8. Чтобы преуспеть в делах и в отношениях с людьми, я часто бываю именно таким, каким меня ожидают видеть.
9. Я могу быть дружелюбным с людьми, которых не выношу.
- 10.

11. Я не всегда такой, каким кажусь. Обработка и интерпретация

По 1 баллу начисляется на ответ «Н» на вопросы 1, 5, 7 и за ответ «В» на все остальные вопросы. Подсчитывается сумма баллов.

0-3 балла - низкий коммуникативный контроль; высокая импульсивность в общении, открытость, раскованность, поведение мало подвержено изменениям в зависимости от ситуации общения и не всегда соотносится с поведением других людей.

4-6 баллов - средний коммуникативный контроль; в общении непосредственен, искренне относится к другим. Но сдержан в эмоциональных проявлениях, соотносит свои реакции с поведением окружающих людей.

7-10 баллов - высокий коммуникативный контроль; постоянно следит за собой, управляет выражением своих эмоций.