



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

**Управление трудовыми конфликтами в организации в условиях
притока рабочей силы нового типа**

Выпускная квалификационная работа по направлению
38.03.02 Менеджмент
Направленность программы бакалавриата
«Управление человеческими ресурсами»
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:
74,61% авторского текста

Работа рекомендована к защите
«19» 06 2025 г.
Зав. кафедрой Э.УиП
Корнеев Д.Н.

Выполнил(а):
Студент(ка) группы ЗФ-509-1145-1
Сафин Руслан Рамилевич

Научный руководитель:
к.п.н., доцент
Изюмникова Снежанна Андреевна

Оглавление

Введение	3
Глава I. Теоретические основы управления трудовыми конфликтами в организации	8
1.1. Сущность понятий «конфликт», «трудовой конфликт», причины его возникновения в организации	8
2.2. Классификация конфликтов в организации	17
1.3. Стратегии, способы разрешения и урегулирования конфликтов в организации	24
Выводы по первой главе.....	30
Глава II. Практическая работа по разработке системы управления трудовыми конфликтами на примере ООО «АКЦЕНТ-АВТО М»	33
2.1. Анализ эффективности существующей системы управления трудовыми конфликтами в организации	33
2.2. Рекомендации по усовершенствованию системы управления трудовыми конфликтами в организации	40
2.3 Оценка эффективности разработанных рекомендаций	48
Выводы по второй главе	51
Заключение	54
Список использованной литературы	57
Приложения	62

Введение

В современном мире особое внимание уделяется управлению человеческими ресурсами организации, что обусловлено разработкой и применением разнообразных мероприятий, направленных на оптимизацию социально-психологического климата в коллективе. Отложенная и качественная работа персонала оказывает существенное влияние на общую продуктивность и успех организации, следовательно, повышение эффективности человеческих ресурсов становится важнейшей задачей современного менеджмента.

Актуальность выбранной темы обусловлена тем, что система социально-трудовых отношений подвержена постоянному воздействию факторов, приводящих к нарушению баланса интересов между работниками и работодателями, что закономерно приводит к повышению уровня деструктивной конфликтности в трудовых коллективах. Особый интерес представляет изучение причин и функций трудовых конфликтов, поскольку они оказывают решающее влияние на самореализацию сотрудников, их взаимоотношения с окружающими и конечную эффективность производственно-экономической деятельности организации.

Факторы, способствующие возникновению трудовых конфликтов, наглядно проявляются в официальной статистике обращений в органы защиты трудовых прав. Наиболее частые основания для подачи исков включают задержку заработной платы, нарушения условия труда, отказ в проведении индексации, неисполнение обязательств по коллективному договору, необоснованное сокращение штатов, реорганизацию и изменение условия трудового договора. Эти факторы подтверждают распространенность трудовых конфликтов и подтверждают необходимость комплексного подхода к их изучению и разрешению.

Научные исследования показывают, что наряду с официальными данными существуют многочисленные исследования отечественных и зарубежных авторов, детально изучивших природу трудовых конфликтов, их влияние на промышленное производство и перспективы предотвращения негативных последствий. Вместе с тем, современная экономика выдвигает новые вызовы, требующие переосмысления традиционных подходов к управлению конфликтами в организациях.

Разработка эффективной системы управления трудовыми конфликтами становится ключевой задачей, способной стабилизировать ситуацию в организациях, уменьшить количество протестных акций и повысить общий уровень удовлетворенности сотрудников своим положением.

Степень разработанности проблемы и теоретическая база.
Проблема трудовых конфликтов в организациях является хорошо изученной областью научного знания, однако постоянно развивающейся в силу возрастающей сложности современных трудовых отношений. В течение последних десятилетий отечественная и зарубежная наука внесла значительный вклад в разработку теоретических и прикладных аспектов управления конфликтами в организациях.

Первые научные концепции трудовых конфликтов возникли XIX веке благодаря работам классиков марксистской школы (К.Маркс, Ф.Энгельс). Позже западные исследователи Г.Саймон, Д.Макгрегор сосредоточились на изучении мотивации и восприятия работником своего статуса в организации, что стало основой дальнейшего развития конфликтологии.

В отечественной психологии и социологии внесли существенный вклад в развитие представлений о трудовых конфликтах Л.С. Выготский, Б.Г. Ананьев, А.Н. Леонтьев. Они заложили основы отечественной конфликтологии. Сегодня российские ученые продолжают развивать тематику трудовых конфликтов, исследуя вопросы мотивации,

профессиональной идентификации, технологических инноваций в управлении конфликтами.

Недостаточно освещенными остаются такие темы как влияние цифровых платформ и удаленной работы на динамику трудовых конфликтов, специфика конфликтов в креативных индустриях и сервисных отраслях, адаптация традиционных моделей управления конфликтами к условиям глобализации и миграции рабочей силы.

Проблема трудовых конфликтов на сегодня остается актуальной темой научных исследований, предлагающей широкий спектр направлений для дальнейших разработок.

Цель исследования: теоретически обосновать, разработать и апробировать программу по подготовке сотрудников в области урегулирования трудовых конфликтов в условиях организации.

Объект исследования: трудовой конфликт в организации.

Предмет исследования: процесс разрешения трудового конфликта в организации в условиях притока рабочей силы нового типа.

В соответствии с поставленной целью определены следующие **задачи исследования:**

1. изучить и проанализировать состояние проблемы исследования в научной литературе;

2. раскрыть сущность понятий «конфликт», «трудовой конфликт», изучить причины его возникновения в организации, рассмотреть классификации, стратегии и способы разрешения конфликтных ситуаций;

3. проанализировать эффективность системы управления конфликтами на базе ООО «АКЦЕНТ-АВТО М»;

4. разработать программу, направленную на повышение уровня конфликтологической грамотности сотрудников в области разрешения трудовых конфликтов;

5. оценить эффективность разработанных рекомендаций.

Для достижения поставленной цели и решения задач в работе нами были использованы следующие **методы** исследования: анализ научной литературы и нормативно-правовой базы, беседа, наблюдение, анкетирование и опросы.

База экспериментальной работы: исследование осуществлялось на базе Общества с ограниченной ответственностью «АКЦЕНТ-АВТО М» в подразделении отдела продаж новых автомобилей.

Практическая значимость заключается в том, что полученные в ходе исследования результаты и на их основе теоретические выводы положены в основу методических рекомендаций. Разработана и апробирована программа, направленная на повышение уровня конфликтологической грамотности сотрудников в области разрешения трудовых конфликтов.

Структура и объем работы. Дипломная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы, приложений.

Во введении исследования осуществляется обоснование актуальности исследуемой проблемы, определяется объект и предмет научного исследования, формируется основная цель работы и задачи. В работе также отражаются методологические и теоретические основания проведенной научной работы, указывается экспериментальная база, на которой проводились наблюдения и эксперименты.

В первой главе «Теоретические основы управления трудовыми конфликтами в организации»: конкретизируется и развивается сущность понятий «конфликт» и «трудовой конфликт» в организации, анализируется степень разработанности проблемы в рамках разных наук (философии, социологии, педагогики, психологии, менеджмента); рассматриваются классификации конфликтов в организации и эффективные стратегии, способы разрешения и урегулирования конфликтов.

Во второй главе «Практическая работа по разработке системы управления трудовыми конфликтами на примере ООО «АКЦЕНТ-АВТО

М»»» анализируется существующую систему управления трудовыми конфликтами в исследуемой организации, реализуются и анализируются результат проведенных диагностик. Так же представлена программа по подготовке сотрудников в области урегулирования трудовых конфликтов в условиях организации.

В заключении дипломной работы формулируются основные выводы исследования и намечаются перспективы дальнейшей работы.

Глава I. Теоретические основы управления трудовыми конфликтами в организации

1.1. Сущность понятий «конфликт», «трудовой конфликт», причины его возникновения в организации

Проблематика противоречий привлекала внимание исследователей еще с древности. Уже тогда мыслители задавались вопросами происхождения конфликтов и методов их преодоления.

Выдающиеся представители времен античности – Гераклид, Эпикур, Цицерон, Платон, предлагали концептуальные модели природы конфликта и его разрешения. В рамках их философских систем идеи гармонии и концепции «бесконфликтных отношений» занимали центральное место и находили отражение в религиозных учениях данного периода.

Первые систематические концепции конфликта формировались на рубеже XIX — XX веков. Основные теоретические модели были разработаны в рамках зарубежной психологии (З. Фрейд, Э. Фромм и др.), социологии (У. Макдаугалл, К. Левин, А. Бандура, А. Басс и др.) и политологии (В. Парето, Г. Моска, Ж. Сорель и др.) [8].

В российской науке конфликтология зарождались в различных гуманитарных направлениях и находили отражение в литературе, искусстве, музыке, эпосе, живописи и киноискусстве. Первая отечественная монография, опубликованная в 1924 г. П.О. Грифин и М.И. Могилевской – «Трудовые конфликты и порядок их разрешения» [40].

Сегодня конфликт – предмет исследования психологов, социологов, философов, историков, политологов, правоведов, филологов и др. специалистов.

Рассмотрим полиаспектный анализ понятия «конфликт» в контексте различных научных дисциплин.

В *философии* конфликт рассматривался как проблема противоречия, являющегося необходимым источником развития любой формы деятельности в различных типах обществ. В начале 1960-х годов XX века Г.М. Штракс предложил интерпретацию конфликта как микросоциального явления, обусловленного специфическими ситуациями, возникающими в межличностных взаимодействиях или внутри малых социальных групп. Согласно его концепции, причины конфликтных ситуаций связывались с отклонениями от «нормального» развития с пережитками исторического прошлого, которые оказывали влияние на текущие социальные отношения.

Е.М. Бабосов определяет конфликт как предельное обострение социальных противоречий, выражющееся в борьбе между индивидами и группами за достижение интересов и целей, а также в нейтрализации соперника. В рамках этой теории выделяются два направления [9]:

- моральный конфликт: возникает при выборе между противоположными моральными ценностями с целью реализации нравственной цели;
- художественный конфликт: исследует эстетическую природу конфликта и его роль в художественных произведениях.

На основании научного материала следует подчеркнуть, что трудовой конфликт в рамках философской науки является противоречием между различными социальными субъектами, обусловленное несовпадением их интересов, ценностей и целей в сфере труда, являющимся фундаментальным и необходимым источником динамического развития различных форм общественной организации.

Педагогика представляет собой систему целенаправленных видов деятельности, направленных на развитие и формирование личности, осуществляемых через процессы передачи, усвоения и трансляции социального опыта. Сущность педагогических конфликтов обусловлена противоречивой природой педагогической деятельности, которая включает взаимодействие множества субъектов с различными характеристиками и

интересами, что способствует возникновению противоречий и напряженностей в образовательном процессе [38].

С точки зрения *психологии*, конфликт представляет собой внутреннее или межличностное противоречие, возникающее в результате столкновения противоположных потребностей, интересов или ценностей, что вызывает эмоциональное напряжение и психологическую дисгармонию у участников. Конфликт в психологическом контексте рассматривается как важный фактор развития личности и межличностных отношений, а его разрешение — как процесс достижения внутренней или внешней гармонии [15].

Изучением конфликта в психологии занимались А.И. Шипилов, А.Я. Анцупов, Н.В. Гришина, Н.В. Крогиус, Н.И. Леонов, А.А. Ершов и др.

Л.А. Петровская разработала основные категориальные группы, которые характеризуют социально-психологический уровень анализа конфликта: сущность, структура, динамика конфликта, функции, типология генезис, методы изучения [20].

С точки зрения психологического аспекта изучения конфликта выделяется несколько теорий:

- психоаналитическая теория (З. Фрейд, А. Адлер, Э. Фромм): причинами конфликта невозможность полноценной самореализации личности;
- социотропная теория (У. Мак-Даугал): причины конфликтов лежат в сфере социальных инстинктов (страх, самоутверждение, стадность), которые влияют на поведение людей в конфликте;
- этологическая теория (К. Лоренц): причины возникновения конфликта кроются в естественной агрессивности человека и толпы;
- теория социометрии (Д. Морено): причинами конфликта являются недостаточная адаптация личности к группе и неспособность эффективно строить межличностные отношения. В основе данной теории

лежат субъективные оценки – симпатии или антипатии – между участниками, которые способствуют возникновению противоречий и напряженности в межличностных взаимодействиях;

- теория символического интеракционизма (Дж. Мид, Т. Шибутани, Дж. Шпигель): в основе их взглядов лежит представление о социальном взаимодействии. Конфликты рассматриваются с позиции, когда личность входит одновременно в несколько групп, но ни в одной из них не выступает в качестве полноправного участника;
- теория транзактного анализа (Э. Берна): структура личности включает в себя три компонента: «Родитель», «Взрослый», «Ребенок». В процессе межличностного взаимодействия осуществляются трансакции. Непересекающиеся трансакции способствуют развитию бесконфликтных отношений, тогда как пересекающиеся трансакции свидетельствуют о нарушении коммуникационного процесса и могут служить причиной возникновения конфликтных ситуаций.

Понятие «конфликт» с точки зрения *социологии* представляет собой противоречивое взаимодействие между социальными группами, институтами или индивидами, обусловленное несовпадением интересов, ценностей, целей или ресурсов. В социологическом контексте конфликт рассматривается как естественный и неизбежный элемент социальной динамики, способствующий изменению и развитию общества. Он проявляется в формах открытых столкновений, борьбы за власть, ресурсы или признание, а также в скрытых формах напряженности и противоречий внутри социальной системы. Социология подчеркивает, что конфликты могут иметь как деструктивные, так и конструктивные функции, стимулируя социальное прогрессирование и трансформацию [18].

Исследование проблем конфликта является одним из традиционных и ключевых направлений социологической науки, получившим современное название – конфликтология.

Трудовой конфликт представляет собой разновидность социального конфликта, объектом которого выступают трудовые отношения и условия их регулирования. Такие конфликты характеризуются наличием экономических, социальных, социально-психологических и политических аспектов, отражающих многоуровневую природу противоречий в сфере труда и их влияние на развитие социальной системы [8].

Между людьми в трудовой среде конфликт одна из частых форм организационного взаимодействия. Трудовой конфликт определяется как противоречие в организационно-трудовых отношениях, проявляющееся в форме прямых социальных столкновений между индивидами и группами. При этом не всякие организационно-трудовые противоречия приводят к конфликтным ситуациям. Более того, трудовой конфликт обладает более широким значением, чем понятие трудового спора, охватывая не только конкретные разногласия, но и более глобальные социальные процессы в сфере труда [25].

Анализ современной научной литературы показывает различные подходы к пониманию сущности определения «трудовой конфликт». Рассмотрим определение «трудовой конфликт» в Таблице 1.

Таблица 1. Анализ понятия «трудовой конфликт» с точки зрения разных авторов.

№	Определение	Автор
1	2	3
1	Противоречие организационно-трудовых отношений, принимающее характер прямых социальных столкновений между индивидами и группами работников [3].	В.В. Адамчук

Продолжение таблицы 1

	Предельный вариант обострения экономических, управлеченческих противоречий, противоборства отношений, противоположностью различием их интересов, ценностей, целей, мотивов и т. д. и предполагающих активные действия, направленные каждым из оппонентов на достижение своих притязаний или намерений [17].	Г.С. Таскаев
3	Вид социально-экономического конфликта, в основе которого лежит противоречие сферы трудовых отношений [7].	А.Я. Анцупов
4	Столкновение субъектов, которые задействованы в области трудовых отношений, что вызывает противоположность их интересов, когда одна из сторон прибегает к действиям, которые выходят за рамки нормальных отношений, с целью придать гласности для удовлетворения своего нарушенного интереса и привлечения внимания общественности, с целью оказать давление на другую сторону, те или иные органы управления [4].	С.В. Александров

Продолжение таблицы 1

5	<p>Взаимодействие вызвано действительным или мнимым нарушением права одного из субъектов, его ущемлением со стороны контрагента, а также нарушением установленных норм и правил поведения или не выполнением ранее принятых обязательств [39].</p>	А.В. Соловьев
---	--	---------------

В менеджменте трудовой конфликт определяется как столкновение интересов, взглядов, целей или действий между отдельными сотрудниками, группами, подразделениями организации, которое приводит к нарушению нормального хода совместной деятельности и препятствует достижению общих целей. Конфликт рассматривается как важная составляющая жизни организации, которую невозможно полностью исключить, но которой можно управлять [16].

Для эффективного управления конфликтами необходимо обладать глубоким пониманием причин возникновения конфликтных ситуаций, что позволяет разрабатывать подходящие стратегии их разрешения и профилактики.

Кричевский Р. Л. выделил три группы причин:

- порожденные трудовым процессом;
- вызываемые психологическими особенностями человеческих взаимоотношений;
- коренящиеся в личном своеобразии членов коллектива [35].

Среди возможных причин трудовых конфликтов в организации исследователи выделяют следующие группы:

1. экономические: низкая заработка плата, несправедливое распределение ресурсов и др.;

2. организационные: неэффективное управление, плохие условия труда, отсутствие возможностей для развития и др.;

3. технологические: внедрение новых технологий, изменение требований к квалификации и др.;

4. психологические: различия в ценностях, характерах, темпераментах и др.;

5. социальные: несовместимость в группах, дискриминация, предвзятое отношение и др.;

6. коммуникативные: недопонимание, искажение информации, отсутствие обратной связи и др.

Конфликт выполняет как конструктивные, так и деструктивные функции в социальном взаимодействии. К конструктивным аспектам относятся выявление и устранение противоречий, снижение психоэмоционального напряжения, способствование личностному развитию и межличностной дифференциации, укрепление авторитета участников и сплочение коллектива. В противоположность этому, дисфункциональные функции включают ухудшение физического и психологического состояния субъектов, снижение производственной эффективности, формирование негативных стереотипов, а также негативное воздействие на развитие личности и социальную интеграцию коллектива [18].

Эффективное разрешение трудовых конфликтов предполагает анализ причин, мотивов и ценностных ориентиров участников, что способствует пониманию динамики конфликта, его форм и возможных последствий. Острые трудовые конфликты способствуют росту социальной напряженности и проявляются в различных формах социального протesta, таких как приостановление производственной деятельности, голодовка, проведение митингов, пикетов, забастовок и коллективных обращений к органам государственной власти и правоохранительным структурам [33].

В настоящее время ведутся интенсивные исследования и разработки эффективных механизмов профилактики и разрешения трудовых конфликтов как на уровне законодательных и нормативных актов, так и в рамках определения стратегий и тактик различных согласительных процедур. Особое значение в этом контексте приобретает применение медиации как современного метода и процедуры урегулирования трудовых споров, что обусловлено её потенциалом способствовать конструктивному диалогу и снижению конфликтной напряженности [39].

Таким образом, проанализировав понятия «конфликт», «трудовой конфликт» в рамках различных наук, можно сформулировать следующие выводы.

Конфликт выступает формой социального взаимодействия, характеризующейся взаимным противодействием субъектов, чьи цели, интересы, позиций, мировоззрения находятся в принципиальном несоответствии друг с другом.

Трудовой конфликт представляет собой разновидность социальных взаимодействий, возникающих вследствие столкновения противоположных интересов работников и работодателей относительно условий работы труда, оплаты, трудовых обязанностей и иных аспектов, приводящих к противостоянию и дестабилизации рабочих процессов.

Трудовые конфликты оказывают негативное влияние на стабильность и развитие организаций, снижая их производственные показатели и ухудшая психологический климат. Однако при эффективном управлении они могут выступать в качестве стимулов для инновационных решений и повышения конкурентоспособности.

Чтобы разрешать и предотвращать конфликты в трудовых коллективах необходимо определить причины возникновения данного феномена, стадии конфликтного взаимодействия, стратегии участников, а также механизмы и технологии.

2.2. Классификация конфликтов в организации

Регулирование конфликтных ситуаций представляет важнейшую составляющую управленческой деятельности. Значительная доля менеджеров компаний целенаправленно акцентирует свое внимание на эффективных методиках урегулирования возникающих разногласий.

Понимание классификации конфликтов позволяет управленцу точно идентифицировать тип конфликта, что способствует лучшему пониманию его причин и динамики, определению корня проблемы и оценки масштаба возможного ущерба для организации [5].

Различные виды конфликтов требуют разного подхода к разрешении. Знания о классификации помогут применить подходящие техники урегулирования.

Понимание причин возникновения конфликта поможет руководителю предупредить появление большинства проблем, а также внедрить профилактические меры по возникновению конфликтов и конфликтных ситуаций.

Постоянная практика работы с конфликтами расширяет компетенции управленца, делая его более опытным и эффективным лидером, способным обеспечить рост и процветание организации.

Рассмотрим классификацию конфликтов в организации *по степени распространения*. Российский социолог Фролов С.С. в учебнике «Социология организаций» выделяет такую классификацию конфликтов в организациях [45].

1. Личностные конфликты (или психологические конфликты) воздействуют на внутреннюю когнитивную сферу субъекта, входящего в организацию. Несмотря на отсутствие прямого влияния на процессы и функционирование организации, личностные конфликты могут иметь негативные последствия от невозможности выполнения поставленной задачи перед сотрудником до разрыва организации. Помимо прочего, такие

конфликты зачастую выступают предпосылкой возникновения межсубъектных и социальных форм противоречий внутри коллектива.

В структуре такого вида конфликтов преобладают два основных типа: ролевой и мотивационный. Ролевой конфликт возникает вследствие затруднений, связанных с исполнением заданной социальной роли в организации, несоответствие поведения установленным нормам и образцам, обусловленным определенным статусом в иерархии предприятия. Мотивационная форма выражена недостаточностью или некорректностью мотивации сотрудника, ощущением неудовлетворенности выполняемой деятельностью, неблагоприятными рабочими условиями, отсутствием уверенности в профессиональных компетенциях.

2. Межличностные конфликты (или социально-психологические конфликты). В такой тип конфликта вовлечены двое или большее число сотрудников организации, при условии, что каждый представляет личные интересы. Подобный вид противостояния является доминирующим среди прочих и обозначается термином «лицом к лицу». Его возникновение возможно по различным основаниям, имеющим отношение, как к функционированию самой организации, так и находящимся вне производственного процесса.

Типология межличностных конфликтов включает следующие разновидности:

- конфликты, представляющие собой агрессивную реакцию на преграды, препятствующие удовлетворению значимых потребностей в процессе осуществления трудовой деятельности. Их примерами могут служить неверные подходы к решению производственных вопросов, конкуренция, несоблюдение требований и т.д. Данные конфликты строго локализуются в границах сферы трудовых отношений;

- конфликты, как проявление агрессии, вызванной препятствиями в удовлетворении личностных потребностей,

непосредственно связанных с производством. Например, споры по неравномерному распределению нагрузки, конфликты соискателями должности при единственной имеющейся вакансии и т.д.;

- конфликты, обусловленные разницей организационных культурных норм сотрудника и установленных норм в организации;
- конфликты, обусловленные несовместимостью мировоззрения, не имеющие прямой связи с непосредственными задачами производственного процесса организации.

3. Межгрупповой конфликт (или социальный конфликт) проявляется в ситуациях, когда цели и предпочтения одной части работников, объединенных в формальное или неформальное общество, противоречат интересам другого объединения.

Рассмотрим классификацию конфликтов в организации *по направленности*.

1. горизонтальные: разворачиваются между равнозначными субъектами (например, коллеги);
2. вертикальные: наблюдаются между руководителями и подчиненными;
3. смешанные (или диагональные): сложная форма, затрагивающая одновременно и вертикальные, и горизонтальные уровни.

Согласно классификации конфликтов, в организации *по характеру причин возникновения* можно выделить объективные (связанные с внешними факторами, например, недостаточность ресурсов, несовершенство организационной структуры, высокая рабочая нагрузка и др.) и субъективные (связанные с внутренними особенностями восприятия и оценок, например, индивидуальные особенности сотрудников, нарушения субординации, невыполнение договоренностей и др.).

Рассмотрим классификацию конфликтов в организации *по степени открытости конфликтных взаимодействий*. Исходя из данного критерия,

выделяют две основные формы проявления конфликта: открытую и скрытую.

– Открытая форма конфликта характеризуется прозрачностью и очевидностью взаимодействия между сторонами. Противостояние открыто выражается через прямые заявления, публичное выражение недовольства, обвинения и др. Такого рода конфликты становятся известны широкому кругу лиц, включая руководство организации, сотрудников и представителей иных компаний.

–

Таблица 2. Преимущества и недостатки открытых конфликтов

Преимущества	Недостатки
1	2
<ul style="list-style-type: none">– возможность прямого обсуждения проблемы и быстрого выявления ее причин возникновения;– ясность позиций и конкретных претензий, что облегчает принятие управлеченческих решений;– облегчает диагностику проблем и разработку мер урегулирования конфликта.	<ul style="list-style-type: none">– наличие вероятности распространения конфликта на смежные подразделения;– разрушение репутации организации;– снижение эффективности работы организации, общей производительности;– разрушение рабочих взаимоотношений, нарушение эмоционального внутри фона коллектива.

– Скрытая форма конфликта является наиболее распространенной. Характеризуется отсутствием наглядных проявлений, т.к. участники конфликта действуют негласно, тайно, стараясь добиться преимущества над соперником.

Рассмотрим классификацию конфликтов в организации *по последствиям*:

1. деструктивные конфликты приводят к негативным последствиям, таким как снижение работоспособности сотрудников, разрушение внешних и внутренних связей, упадок коллективного духа и т.д.

2. конструктивные конфликты способствуют повышению эффективности труда, росту инновационности, улучшению качества принимаемых решения, укрепление чувств принадлежности сотрудников к организации и др.

Рассмотрим классификацию конфликтов в организации *по длительности*:

1. кратковременные – быстро возникают, разрешаются сразу. Обычно такие конфликты не продолжительные, краткосрочные, возникают из-за мелких разногласий, незначительных происшествий, случайных обстоятельств: опоздание, ошибка, спор, столкновение по конкретному рабочему вопросу и др.;

2. средней продолжительности – занимают больше времени (от нескольких недель до месяцев). Причинами могут служить глубокие противоречия, проблемы в отношениях, нарушения производственных норм, организационные сбои. Такие конфликты требуют комплексного анализа и активных усилий для их устранения;

3. продолжительные – существуют длительное время (месяцы или годы). Причиной выступают глубинные проблемы, серьезные разногласия, комплексная неспособность договориться. Такие конфликты сильно истощают ресурсы организации и ухудшают морально-психологический климат. Устранение таких конфликтов требует стратегического подхода и тщательной проработки вопроса.

4. хронические – затянувшийся многолетий конфликт, характеризующийся периодическими обострениями и временными улучшениями. Такой конфликт устойчив и цикличен. Причины зачастую кроются глубоко в структуре организации, в корневых проблемах ее

устройства и управления. Исправления от такого вида конфликтов возможно путем глубокой трансформации организации и кардинального изменения подходов в управлении.

В такой классификации прослеживается закономерность: чем дольше длится конфликт, тем сложнее его разрешить и тем большее воздействие он оказывает на деятельность организации.

Один из важных критериев классификации конфликтов в организации заключается в том, каким образом распределяются *выгоды и потери между сторонами-участницами конфликта*. Такая классификация позволяет определить, насколько выгодно или невыгодно данное противостояние для вовлеченных сторон. Рассмотрим типы конфликтов, согласно данному принципу.

1. Симметричный конфликт («выиграл – выиграл») – в таком конфликте обе стороны достигают положительного результата и получают ощутимые выгоды. Решение принимается таким образом, чтобы каждая сторона получила удовлетворение своих интересов, несмотря на первоначальные разногласия. Целью здесь является выработка компромисса или оптимального варианта, устраивающего всех участников конфликта.

2. Ассиметричный конфликт («выиграл – проиграл») – подразумевает победу одной стороны конфликта и поражение другой. Одна сторона достигает желаемого результата, вторая терпит неудачу, несет убытки. Такое противостояние часто сопровождается чувством недовольства проигравшей стороны и нарушением баланса сил в организации.

3. Смешанный конфликт («проиграл – проиграл») – неблагоприятный тип конфликта, при котором обе стороны оказываются в убытке. Решения принимаются так, что никто не получает пользы, а наоборот участники страдают от неблагоприятных последствий. Такие

конфликты могут развиваться в обстановке сильного противостояния и непримиримости сторон.

Симметричные конфликты предполагают переговорные и посреднические методы, ассиметричные могут требовать авторитарного вмешательства, а смешанные требуют особых усилий для выработки приемлемого для всех сторон решения.

Таким образом, для своевременного прогнозирования, упрощения понимания сути конфликтов, понимания причин его возникновения и разработку путей его разрешения управленцу необходимо владеть знаниями о классификации конфликтов.

Исходя, из выше представленного материала, конфликты подразделяются:

- по степени распространения: личностные, межличностные, межгрупповые конфликты;
 - по направленности: горизонтальные, вертикальные, смешанные конфликты;
 - по характеру причин возникновения: объективные и субъективные конфликты;
 - по степени открытости конфликтных взаимодействий: открытые и скрытые;
 - по последствиям: деструктивные и конструктивные конфликты;
 - по длительности: кратковременные, средней продолжительности, продолжительные, хронические конфликты;
4. по распределению выгод и потерь между сторонами-участницами конфликта: симметричный («выиграл – выиграл»),

ассиметричный («выиграл – проиграл»), смешанный конфликт («проиграл – проиграл»).

Определение типа конфликта позволяет подобрать эффективные методы управления и разрешения конфликтных ситуаций.

1.3. Стратегии, способы разрешения и урегулирования конфликтов в организации

Конфликтные ситуации оказывают значительное влияние на эффективность рабочего процесса, способствуя либо улучшению конечного результата благодаря конструктивной работе, либо приводят к снижению производительности и негативным последствиям. Руководителям и сотрудникам важно обладать знаниями и компетенциями, позволяющими своевременно выявить потенциальные конфликты, предупредить их возникновение и эффективно разрешить возникающие противоречия.

Профессиональное управление конфликтами способствует значительному уменьшению числа столкновений, снижая вероятность появления серьезных проблем в будущем и обеспечивая стабильное функционирование организации.

К. Томас предложил одну из наиболее известных моделей стратегий поведения индивидов в конфликтных ситуациях. Согласно этой модели, выделяется пять базовых стратегий, каждая из которых характеризуется различным уровнем стремления удовлетворить собственные интересы и учитывать интересы другой стороны. Рассмотрим ниже содержание данной модели.

1. *Конкуренция (соревнование)*: агрессивная стратегия, направленная на достижение собственных целей любой ценой, даже в ущерб интересам оппонента. Характеризуется высоким уровнем ориентации на личные цели и низким уровнем внимания к интересам другого участника конфликта.

Модель используется, когда человек уверен в своей правоте или позиции, силен и готов бороться любыми средствами.

Например, руководитель настаивает на выполнении планов продаж, несмотря на объективные трудности подразделения, подчеркивая важность показателей для всей компании.

2. *Приспособление (уступка)*: стратегия предполагает добровольное согласие уступить требованиям противоположной стороны ради сохранения отношений или достижения согласия. Человек сознательно жертвует собственными интересами ради подражания гармонии или избегания дальнейшего обострения конфликта. Такая позиция эффективна, если сохранение хороших взаимоотношений важнее удовлетворения личных потребностей.

Например, менеджер уступает подчиненному право выбрать удобное для себя рабочее расписание, жертвуя собственным комфортом для укрепления мотивации сотрудника.

3. *Компромисс*: стратегия взаимных уступок и частичного удовлетворения интересов обоих сторон. Участники стремятся достичь соглашения путем обмена определенными преимуществами и недостатками, найдя баланс между своими требованиями и желаниями. Это позволяет сохранить отношения и прийти к решению проблемы хотя бы с частичным удовлетворением своих интересов.

Например, два отдела согласились уменьшить объем требований друг к другу, чтобы завершить совместный проект в срок, пожертвовав частью желаемого результата.

4. *Избегание (уклонение)*: стратегия подразумевает уклонение от активного участия в конфликте, отказ вступать в открытое противоборство и намеренное неприятие существующей проблемы. Данная стратегия чаще проявляется тогда, когда предмет спора представляется несущественным, перспектива разрешения ситуации видится маловероятной. Подобная пассивная реакция зачастую не устраняет причину появления конфликта, а

лишь временно маскирует напряжение, создавая условия возможного усугубления проблемы в дальнейшем.

Например, руководитель отказывается решать спор между сотрудниками, считая, что лучше оставить все как есть, чтобы не обострять обстановку.

5. *Сотрудничество (партнерство)*: наиболее конструктивная форма взаимодействия, предполагающая стремление совместно искать оптимальные решения, которые устроят стороны конфликтующие стороны. Такой подход требует высокого уровня открытости, доверия и готовности обсуждать проблему детально, учитывая потребности и интересы всех участников. Хотя сотрудничество связано с большими временными затратами, оно дает наилучшие долгосрочные результаты, укрепляя доверие и улучшая взаимоотношения.

Например, коллектив проводит мозговой штурм, чтобы найти общее решение сложной производственной задачи, объединяя идеи всех членов и достигая общего решения.

Знание стратегий поведения в конфликте становится необходимым условием эффективной профессиональной деятельности современного руководителя, позволяя формировать и сохранять здоровую коммуникационную среду в коллективе.

Управленцу необходимо понимать разницу стратегий поведения в конфликте, выбирать подходящую для конкретной конфликтной ситуации. Осведомленность о типичных моделях поведения в конфликтах укрепляет авторитет руководителя. А своевременная реакция, на появившийся конфликт в коллективе, способствует сохранению нормальной психологической обстановки в коллективе, повышая производительность труда.

Для предотвращения и профилактики конфликтов в организациях используются эффективные методы:

Во-первых, четкая организация структуры и распределение ролей. Организация должна иметь ясную структуру, сформулированные должностные инструкции.

Во-вторых, справедливая оценка результатов, вознаграждение и признание заслуг сотрудников. Создание понятной системы оплаты труда и справедливого поощрения.

В-третьих, повышение уровня коммуникативной компетентности персонала, проведение регулярных совещаний и обратной связи. Организация руководителем систематических обсуждений для открытого выражения мнения сотрудников по заданной проблематике.

В-четвертых, активное вовлечение сотрудников в принятие решений. Демократический стиль управления, участие сотрудников в принятии важных решений.

В-пятых, нейтральность и беспристрастность руководства.

Ниже рассмотрим существующие способы разрешения конфликтов.

1. *Переговоры*: прямые обсуждения между сторонами конфликта с целью определения конструктивного решения. Эффективны в том случае, когда участники заинтересованы в сохранении отношений, готовы к сотрудничеству, обладают достаточным ресурсом для согласования интересов. Метод способствует формированию конструктивного взаимодействия, развитию навыков коммуникации и поиску решений, удовлетворяющих интересы всех сторон.

2. *Медиация*: процедура разрешения конфликта, осуществляемая с участием нейтрального посредника (медиатора), задача которого состоит в содействии сторонам в поиске взаимоприемлемого решения. Процесс медиации эффективен в том случае, когда существует необходимость сохранить хорошие отношения между сторонами или существует желание достигнуть оптимального компромисса, удовлетворяющего обе стороны.

Процесс медиации позволяет найти нестандартные решения, формирует культуру мирного урегулирования конфликта.

3. *Арбитраж*: способ разрешения конфликта, при котором стороны передают рассмотрение своего спора независимой третьей стороне (арбитр или арбитражный суд), уполномоченный вынести обязательный для исполнения акт или решение. Арбитр обладает необходимыми юридическими познаниями и опытом, а также специализацией в области рассматриваемого спора. Такой способ является востребованным способом в бизнесе и предпринимательской деятельности, представляющим надежный и эффективный инструмент защиты интересов сторон.

В практике существуют альтернативные методы разрешения конфликтов: совместные консультации, метод «выигрыш – выигрыш», компромисс и др. Выбор подходящего способа зависит от природы конфликта, позиции сторон и желаемых результатов.

Владение навыками разрешения конфликтов имеет ключевое значение не только для руководителей, но и для сотрудников, т.к. это способствует поддержанию стабильной рабочей атмосферы, повышению продуктивности и эффективности решений, укрепляет авторитет и доверие, снижает уровень стресса и увеличивает карьерные перспективы.

Подведем итоги данного параграфа, проанализировав научную литературу, мы изучили базовые поведенческие стратегии субъектов конфликта: конкуренция, приспособление, компромисс, избегание, сотрудничество. Владение стратегиями поведения в конфликтных ситуациях является обязательным элементом профессиональной компетентности как руководителя, так и сотрудника.

Для разрешения конфликтов любого типа в организации в практике используются такие успешные методы как переговоры, медиация, арбитраж и другие альтернативные методы по урегулированию конфликтов.

Владение навыками разрешения конфликтов имеет ключевое значение не только для руководителей, но и для сотрудников, т.к. это способствует поддержанию стабильной рабочей атмосферы, повышению продуктивности и эффективности решений, укрепляет авторитет и доверие, снижает уровень стресса и увеличивает карьерные перспективы. Следовательно, современному руководителю и специалисту необходимо целенаправленно развивать компетенции в области конструктивного разрешения, профилактики конфликтных ситуаций.

Выводы по первой главе

На основании изучения анализа философской, социологической, психолого-педагогической литературы, материалов из сферы менеджмента, а также собственного опыта работы в организации была сформулирована проблема настоящего исследования.

Мы рассмотрели понятия «конфликт», «трудовой конфликт» в рамках различных наук.

Конфликт выступает формой социального взаимодействия, характеризующейся взаимным противодействием субъектов, чьи цели, интересы, позиций, мировоззрения находятся в принципиальном несоответствии друг с другом.

Трудовой конфликт представляет собой разновидность социальных взаимодействий, возникающих вследствие столкновения противоположных интересов работников и работодателей относительно условий работы труда, оплаты, трудовых обязанностей и иных аспектов, приводящих к противостоянию и дестабилизации рабочих процессов.

Мы пришли к выводу, что трудовые конфликты оказывают негативное влияние на стабильность и развитие организаций, снижая их производственные показатели и ухудшая психологический климат. Однако при эффективном управлении они могут выступать в качестве стимулов для инновационных решений и повышения конкурентоспособности.

Для своевременного прогнозирования, упрощения понимания сути конфликтов, понимания причин его возникновения и разработку путей его разрешения руководителю необходимо владеть знаниями о классификации конфликтов.

Исходя, из теоретического анализа, можно выделить классификации конфликтов:

- по степени распространения: личностные, межличностные, межгрупповые конфликты;

- по направленности: горизонтальные, вертикальные, смешанные конфликты;
- по характеру причин возникновения: объективные и субъективные конфликты;
- по степени открытости конфликтных взаимодействий: открытые и скрытые;
- по последствиям: деструктивные и конструктивные конфликты;
- по длительности: кратковременные, средней продолжительности, продолжительные, хронические конфликты;
- по распределению выгод и потерь между сторонами-участницами конфликта: симметричный («выиграл – выиграл»), ассиметричный («выиграл – проиграл»), смешанный конфликт («проиграл – проиграл»).

Проанализировав научную литературу, мы изучили базовые поведенческие стратегии субъектов конфликта: конкуренция, приспособление, компромисс, избегание, сотрудничество. Владение стратегиями поведения в конфликтных ситуациях является обязательным элементом профессиональной компетентности как руководителя, так и сотрудника.

Для разрешения конфликтов любого типа в организации в практике используются такие успешные методы как переговоры, медиация, арбитраж и другие альтернативные методы по урегулированию конфликтов.

Владение навыками разрешения конфликтов имеет ключевое значение не только для руководителей, но и для сотрудников, т.к. это способствует поддержанию стабильной рабочей атмосферы, повышению продуктивности и эффективности решений, укрепляет авторитет и доверие, снижает уровень стресса и увеличивает карьерные перспективы.

Следовательно, современному руководителю и специалисту необходимо целенаправленно развивать компетенции в области конструктивного разрешения, профилактики конфликтных ситуаций.

Во второй главе нами будет предложено возможное решение исследуемой проблемы.

Глава II. Практическая работа по разработке системы управления трудовыми конфликтами на примере ООО «АКЦЕНТ-АВТО М»

2.1. Анализ эффективности существующей системы управления трудовыми конфликтами в организации

В первой главе нами были рассмотрены теоретические основы управления трудовыми конфликтами в организации. Теоретический анализ проблемы позволил нам организовать исследование.

Исследование проводилась на базе Общества с ограниченной ответственностью «АКЦЕНТ-АВТО М» в подразделении отдела продаж новых автомобилей (далее – ООО «ААМ»).

Основным видом деятельности является торговля розничная легковыми автомобилями и легкими автотранспортными средствами в специализированных магазинах.

Численность трудового коллектива – 15 человек, из них 1 руководитель отдела продаж, 6 продавцов-консультантов, 4 администратора салона, 4 специалиста по подготовке автомобилей.

ООО «ААМ» утвердила на рынке как предприятие, демонстрирующее высокую эффективность своей деятельности. Трудовые конфликты в организации неизбежны, последствия таких ситуаций могут быть как конструктивными (например, улучшение рабочих процессов, выстроенная коммуникация, укрепление командного духа), так и деструктивными (например, снижение производительности труда, ухудшение трудовой дисциплины, юридические риски и т.д.).

По направленности взаимодействия субъектов конфликты подразделяются на горизонтальные, вертикальные и смешанные. Рассмотрим примеры конфликтов, встречающихся на базе исследования, согласно предложенной классификации.

Таблица 3. Виды конфликтов, часто встречающиеся в исследуемой организации.

Виды конфликтов	Объекты конфликтов
1	2
<i>Горизонтальные конфликты</i>	
«Сотрудник – сотрудник»	Процессы в области продаж (распределение клиентов, количество и качество сделок), расхождение в понимании задач, конкуренция, борьба за лидерство, индивидуальные реакции на поведение коллег и т.д.
«Руководитель – руководитель»	Конкуренция отделов / территориально отделенных филиалов, рабочие процессы и т.д.
<i>Вертикальные конфликты</i>	
«Сотрудник – руководитель»	Оплата труда и мотивация, рабочие процессы (невыполнение плана продаж, объемы плана), сложности в межличностных отношениях и т.д.
<i>Смешанные конфликты</i>	
«Сотрудник – клиент»	Качество предоставляемых услуг, нарушение договоренностей и д.р.

Руководящее звено выступает ключевым, структурирующим и направляющим компонентом любой группы сотрудников. Руководитель несет ответственность за деятельность организации, реализацию ее стратегических целей, обеспечение успеха и предоставление условий для профессионального развития сотрудников. Одна из его обязанностей состоит в управлении человеческим ресурсом, включая формирование оптимального социально-психологического климата в коллективе, что

обусловлено необходимостью поддержания стабильной обстановки, гармоничного взаимодействия сотрудников и успешной реализации корпоративных задач.

В процессе управления конфликтами особую значимость приобретает внедрение инструментов, направленных на ограничение негативного воздействия конфликтов и активное использование их положительного потенциала. Руководителю необходимо осознавать многогранность влияния конфликтов на жизнедеятельность организации. Руководитель исследуемой организации заинтересован в развитии конструктивного типа конфликтов, одновременно предпринимая усилия по предупреждению деструктивных проявлений.

Ключевая цель констатирующего этапа нашего исследования заключается в определении степени компетентности сотрудников организации в области разрешения конфликтов. Работа велась по трем направлениям: определение уровня конфликтологической грамотности сотрудников; самооценка сотрудников в области разрешения трудовых конфликтов, а также оценка психологического климата трудового коллектива.

В исследовании констатирующего этапа приняли участие 14 человек, сотрудники отдела продаж ООО «ААМ». Далее рассмотрим результаты первоначальной диагностики.

Для определения уровня конфликтологической грамотности сотрудников в области разрешения конфликтов нами было проведено тестирование на проверку знаний в области разрешения конфликтов (Приложение 1). Тестирование включало в себя 30 вопросов, в рамках которых нам удалось оценить теоретические основы управления конфликтными ситуациями в условиях организации, практическое применение методов разрешения конфликтов и психологические аспекты управления конфликтами.

Результаты тестирования оценивались следующим образом:

$$R = \frac{A*100}{B},$$

где, А – количество правильных ответов,

В – общее количество вопросов,

R – определяемый уровень.

Уровень знаний определялся по следующей шкале:

40% и ниже – низкий уровень знаний;

41% – 69% – средний уровень знаний;

70% и более – высокий уровень знаний.

В Таблице 4 представлены результаты проведенного тестирования.

Таблица 4 – Результаты тестирования сотрудников.

№	Имя педагога	Количество правильных ответов	Процентное соотношение, %	Уровень знаний педагога
1	2	3	4	5
1	Иван А.	8	26,7	низкий
2	Анна Ю.	22	73,3	высокий
3	Ольга М.	18	60	средний
4	Марина С.	26	86,7	высокий
5	Владислав П.	17	56,7	средний
6	Антон Н.	13	43,3	средний
7	Иван С.	13	43,3	средний
8	Елена К.	10	33,3	низкий
9	Константин Ю.	15	50,0	средний
10	Федор Г.	20	66,7	средний

Продолжение таблицы 4

11	Олег Д.	10	33,3	низкий
12	Владимир Л.	9	30,0	низкий
13	Юрий Н.	12	40,0	низкий
14	Лев А.	11	36,7	низкий

Анализ полученных результатов свидетельствует о том, что первичная диагностика продемонстрировала равнозначное распределение показателей сотрудников на низкой и средней величине в сфере урегулирования конфликтных ситуаций.

На Рисунке 1 представлены результаты тестирования констатирующего этапа на выявление конфликтологической грамотности сотрудников в области урегулирования конфликтов.

Низкий уровень знаний показали 43 % опрошенных сотрудников, средний – 43%. Высокий уровень знаний в области разрешения трудовых конфликтов отмечается лишь у 14% опрошенных, что составляет малую часть коллектива.



Рисунок 1 – Результат конфликтологической грамотности
сотрудников трудового коллектива по итогам тестирования на
определение уровня знаний

Для изучения мотивации сотрудников к разрешению трудовых конфликтов был проведен опросник среди сотрудников «Самооценка собственной конфликтности», автор В.Ф. Ряховский (Приложение 2).

Рассмотрим Рисунок 2, на основании полученных данных следует, что у 42,9% опрошенных респондентов присутствует повышенная степень конфликтности, что отрицательно может сказываться на процессе разрешения конфликтов. 14,3% опрошенных предпочитают избегать конфликты, что тоже является не эффективным способом разрешения проблемных ситуаций.



Рисунок 2 – Результат проведения теста В.Ф. Ряховского «Самооценка конфликтности»

Помимо этого, в ходе беседы сотрудники отмечают недостаток информации в сфере урегулирования конфликтных ситуаций, что усложняет процесс выстраивания дальнейшей коммуникации и эффективного разрешения возникшего спора как с коллегами, так и с клиентами.

В связи с тем, что исследуемый трудовой коллектив испытывает сложности с разрешением конфликтов в целом, мы решили проверить, как это сказывается на социально-психологическом микроклимате трудового

коллектива. Нами была проведена диагностика оценки уровня психологического климата коллектива, автором которой является А.Н. Лутошкин (Приложение 3). Рассмотрим результаты проведенного исследования в Таблице 5.

Таблица 5. Результаты оценки уровня психологического климата коллектива.

№	Степень благоприятности психологического климата в коллективе	Результат проведенной методики	
		чел	%
1	2	3	4
1	Сильная неблагоприятность	0	0
2	Средняя неблагоприятность	0	0
3	Начальная неблагоприятность	0	0
4	Низкая степень (незначительная) благоприятности	8	57,1
5	Средняя степень благоприятности	4	28,6
6	Высокая степень благоприятности	2	14,3

Исходя из результатов проведенной диагностики, большинство опрошенных (57,1%) указывают, что в данный период наблюдается низкая степень благоприятности. Критическими являются показатели «в трудные минуты возникают споры и взаимные обвинения», «группировки конфликтуют между собой», «конфликтность в отношениях и антипатии» и др., которые отмечают, что конфликтность снижает степень благоприятности коллектива. Из этого следует, что необходимо обратить внимание на улучшение комфортной рабочей среды и выстраивать эффективное взаимодействие внутри коллектива.

Проведенная диагностика на констатирующем этапе показывает недостаточно сформированный уровень конфликтологической

грамотности сотрудников в трудовом коллективе. Следовательно, работа, которая ведется в данном направлении, не эффективна.

Резюмируя вышеизложенное, отметим следующее:

1. В данном параграфе раскрываются результаты проведения констатирующего этапа, целью которого мы ставим выявление уровня конфликтологической грамотности сотрудников в сфере урегулирования трудовых конфликтов. Работа велась по трем направлениям: определение уровня конфликтологической грамотности сотрудников; самооценка сотрудников в области разрешения трудовых конфликтов, а также оценка психологического климата трудового коллектива.

2. Результаты констатирующего этапа эксперимента показали недостаточно сформированный уровень конфликтологической грамотности сотрудников исследуемой организации. Следовательно, работа, которая ведется в данном направлении в организации, не эффективна. Сотрудники испытывают сложности в урегулировании конфликтных ситуаций как внутри коллектива, так и вне его; ощущают нехватку профильных знаний в области разрешения конфликтов.

3. Большинство опрошенных психологический климат в коллективе оценивают на уровне низкой степени благоприятности. Из этого следует, что руководителю необходимо обратить внимание на улучшение комфортной рабочей среды и выстраивать эффективное взаимодействие внутри коллектива

2.2. Рекомендации по усовершенствованию системы управления трудовыми конфликтами в организации

Основой формирующего этапа послужила разработка программы подготовки сотрудников в сфере урегулирования трудовых конфликтов в организации.

Данный параграф посвящен детальному представлению структуры разработанной программы и применяемых методик диагностики.

Программа нацелена на развитие у сотрудников компетенций в области урегулирования трудовых конфликтов в организации.

Нами обозначены задачи, ориентированные на формирование представлений у сотрудников трудового коллектива в области разрешения конфликтов, практическое освоение навыков эффективного поведения в конфликтах, а также создание условий для развития благоприятных отношений в трудовом коллективе, создание стимулов и условий для самостоятельного и осознанного конструктивного подхода сотрудников к разрешению конфликтных ситуаций.

Программа подготовки сотрудников в области урегулирования трудовых конфликтов в условиях организации

Пояснительная записка. Современная экономическая реальность отличается повышенной нестабильностью, высокой скоростью изменений и возрастанием объемов информационного потока. Все эти факторы оказывают значительное давление на сотрудников предприятий, приводя к повышенному уровню стресса и риска возникновения конфликтных ситуаций.

Конфликты, возникающие на работе, приводят к замедлению производственных процессов, снижению качества продукции и услуг, а иногда и полной остановке деятельности организации.

Каждый неразрешенный трудовой конфликт ведет к негативным последствиям, в т.ч. финансовые издержки, потеря клиентов или сотрудников, ухудшение репутации и др. Компания, неспособная справится с внутренними проблемами, теряет свое конкурентное преимущество.

Российское законодательство устанавливает нормы, регулирующие порядок рассмотрения индивидуальных и коллективных трудовых споров.

Программы подготовки сотрудников способствуют соблюдению установленных прав и обязанностей сторон

Корректному поведению в конфликтных ситуациях необходимо обучаться систематически. Такую работу целесообразно проводить на курсах по бесконфликтному взаимодействию, привлекать опытных экспертов в области конфликтологии, а также непосредственно на практике повседневного взаимодействия сотрудников формировать навыки конструктивного общения и правильного реагирования на потенциально конфликтные моменты.

Дополнительной эффективной мерой по решению данного вопроса будет профильная подготовка руководителей рабочих коллективов в области урегулирования трудовых конфликтов. В таком случае мы рассматриваем управленца в роли медиатора, совмещающий выполнение своего непосредственного функционала с владением медиативных техник, которые он способен применить при возникновении конфликтных ситуаций в коллективе.

Таким образом, внедрение программы подготовки сотрудников в области урегулирования трудовых конфликтов необходимое условие для успешного функционирования современной организации, которая заинтересована в сохранении благоприятной рабочей атмосферы внутри коллектива, достижении глобальных целей.

Цель: формирование грамотности сотрудников в области урегулирования трудовых конфликтов в условиях организации.

Задачи:

- сформировать теоретические представления у сотрудников трудового коллектива в области разрешения конфликтов;
- отработать практические умения эффективного поведения в конфликтах;

- создать стимулы и условия для самостоятельного и осознанного конструктивного подхода сотрудников к разрешению конфликтных ситуаций;
- улучшить эмоциональный фон в коллективе, создать условия для выстраивания эффективного взаимодействия внутри коллектива.

Сроки реализации программы: 1 месяц.

Место реализации программы: ООО «АКЦЕНТ-АВТО М» подразделение отдела продаж новых автомобилей.

Ожидаемые результаты по итогам реализации программы:

- сотрудники знают теоретические основы о трудовых конфликтах (теоретические знания о причинах, видах, этапах развития конфликтов, знакомство с конструктивными способами их разрешения и др.);
- сотрудники владеют технологиями бесконфликтного общения, навыками переговорного процесса, стратегиями выхода из острых конфликтных ситуаций и применяют знания на практике;
- сознательное отношение к собственным действиям в конфликтных ситуациях, владение инструментами самодиагностики и коррекции собственного поведения, позволяющие находить оптимальный выход из конфликтных обстоятельств;
- повышение уровня комфорта и гармонии в коллективе, укрепление доверия и уважения между коллегами, формирование корпоративной культуры.

Методы диагностики достижения результатов:

- наблюдение в ходе практической деятельности;
- методы устной диагностики (беседа, устный опрос, решение кейсов и др.);
- методы письменной диагностики (тестирование, опрос и др.)
- практические методы (упражнения, тренинги и др.).

Этапы реализации программы подготовки сотрудников в области разрешения трудовых конфликтов в условиях:

1. Диагностический этап: исследование текущего уровня конфликтологической грамотности, посредством проведения анкетирования и опросов среди сотрудников.

2. Учебно-практический этап: формирование теоретических знаний и практических навыков. Наиболее эффективными мероприятиями на данном этапе являются : образовательные лекции, семинарская работа с разбором кейсов и групповыми дискуссиями, тренировочные упражнения и ролевые игры, индивидуальные консультации по актуальным проблемам, кинолекции, познавательные игры и т.д.

3. Заключительный этап: подведение итогов реализации программы: итоговые тестирования по пройденному материалу, выполнение заданий и кейсов, проведение рефлексии и анализа проделанной работы; представление рекомендаций по внедрению программы в деятельность организации.

Условия реализации программы

Кадровое обеспечение программы: психолог или эксперт в области медиации, обладающего интересом к данному направлению и успешным опытом применения техник медиации в профессиональной деятельности.

Материально-техническое обеспечение: помещения для организации рабочего пространства группы; мультимедийное оборудование; концелярские принадлежности (ручки, маркеры, стикеры и т.д.).

Учебно-тематический план

План, представленный в Таблице 5, включает комплексные мероприятия, охватывающие теоретические и практические аспекты управления конфликтами. Тематика охватывает природу конфликтов, их классификацию, динамику развития, подходы к профилактике и

разрешению конфликтных ситуаций, технологии медиации, а также отработкой практических навыков. Завершением программы служит подведение повторной диагностики, определение перспектив, анализ проведенной работы.

Особое внимание в программе уделено формам сплочения трудового коллектива, поднятию эмоционального фона, корпоративного духа и выстраивание эффективного взаимодействия внутри коллектива.

Таблица 5 – Учебно-тематический план по реализации программы подготовки сотрудников в области урегулирования трудовых конфликтов в условиях организации.

№	Тема мероприятия	Форма проведения мероприятия	Количество часов	Форма контроля
1	2	3	4	5
<i>Диагностический этап (1 – 2 день)</i>				
1.	Организационный сбор: проведение первичной диагностики, целеполагание.	Сбор	2	Первичная диагностика, беседа
2	Теоретические основы трудовых конфликтов	Лекция	2	Рефлексия
<i>Учебно-практический этап (3 – 25 день)</i>				
3	Причины и факторы конфликтов	Практическое занятие	2	Рефлексия, наблюдение в процессе практической деятельности.
4	Методы и стили поведения в конфликте	Кейс-игра	2	Рефлексия, наблюдение в процессе практической деятельности.

Продолжение таблицы 5

5	Основы медиации	Мастер-класс	2	Рефлексия, наблюдение в процессе практической деятельности.
6	Стратегии разрешения конфликтов	Круглый стол	2	Рефлексия, наблюдение в процессе практической деятельности.
7	Способы профилактики конфликтов	Семинар	2	Рефлексия, наблюдение в процессе практической деятельности.
8	Основы эффективного взаимодействия с клиентами	Лекция	2	Рефлексия.
9	Искусство ведения спора	Дискуссия	1	Рефлексия, наблюдение в процессе практической деятельности.
10	Совершенствование навыков коммуникации	Практикум	1	Рефлексия, наблюдение в процессе практической деятельности.
11	Решение кейсов	Практическое занятие	2	Рефлексия, наблюдение в процессе практической деятельности.
12	Тимбилдинг	Тренинг	2	Рефлексия, наблюдение в процессе практической деятельности.

Продолжение таблицы 5

13	Тренинг по конфликт-менеджменту	Тренинг	1	Рефлексия, наблюдение в процессе практической деятельности.
14	Корпоративные праздники и досуговые мероприятия		6	Рефлексия, наблюдение в процессе практической деятельности.
<i>Заключительный этап (25 - 30 дни)</i>				
12	Отработка практических навыков	Ролевая игра	4	Рефлексия, наблюдение в процессе практической деятельности.
13	Итоговый сбор	Сбор	1	Итоговая диагностика
Общее количество часов			32	

Таким образом, основой формирующего этапа послужила разработка программы подготовки сотрудников в сфере урегулирования трудовых конфликтов в организации, которая была разработана с целью повышения конфликтологической грамотности сотрудников.

Нами обозначены задачи, ориентированные на формирование представлений у сотрудников трудового коллектива в области разрешения конфликтов, практическое освоение навыков эффективного поведения в конфликтах, а также создание условий для развития благоприятных отношений в трудовом коллективе, создание стимулов и условий для самостоятельного и осознанного конструктивного подхода сотрудников к разрешению конфликтных ситуаций.

2.3 Оценка эффективности разработанных рекомендаций

Основной задачей обобщающего этапа эксперимента является анализ полученных данных, внесение корректировок и внедрение разработанной программы в организацию.

За период преддипломной практики разработанная нами программа была реализована частично. К реализации программы был привлечен специалист учебного центра организации. Нами были проведены ряд мероприятий, охватывающих основы теоретических аспектов управления конфликтами и семинары по отработке практических навыков. Особое внимание уделили формам сплочения трудового коллектива, поднятию эмоционального фона и выстраиванию эффективного взаимодействия внутри коллектива.

Для замера эффективности реализуемых мероприятий был проведен промежуточный срез аналогично первичному срезу: тестирование на определение уровня конфликтологической грамотности и оценка психологического климата коллектива. Рассмотрим в Таблице 6 сравнительные данные первичного и промежуточного замеров на поредение степени сформированности уровня конфликтологической грамотности.

Таблица 6. Сравнительные данные первичного и промежуточного замеров на поредение степени сформированности уровня конфликтологической грамотности.

Замер	Кол-во чел. в группе	Уровень					
		Низкий		Средний		Высокий	
		Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%
I	2	3	4	5	6	7	8
I	14	6	43	6	43	2	14
II	14	3	21,4	6	42,9	5	35,7

Исходя из полученных результатов диагностического замера, мы видим, что показатели разнятся: на низком уровне в I замере – 6 человек, что составляет 43%, во II замере – 3 человека, что составляет 21,4%; на среднем уровне в I замере – 6 человек, что составляет 43%, во II замере – 6 человек, что составляет 42,9%; на высоком уровне в I замере – 2 человека, что составляет 14%, во II замере – 5 человек, что составляет 35,7%.

Отсюда следует, что количество, имеющих высокий уровень сформированности знаний в области разрешения трудовых конфликтов увеличилось на 21%, а количество на низком уровне во II замере уменьшилось на 21%.

Таблица 7. Сравнительные данные первичного и промежуточного замеров на поредение степени сформированности уровня конфликтологической грамотности.

№	Степень благоприятности психологического климата в коллективе	Первичная диагностика		Промежуточная диагностика	
		чел	%	чел	%
1	2	3	4	5	6
1	Сильная неблагоприятность	0	0	0	0
2	Средняя неблагоприятность	0	0	0	0
3	Начальная неблагоприятность	0	0	0	0
4	Низкая степень (незначительная) благоприятности	8	57,1	2	14,3
5	Средняя степень благоприятности	4	28,6	7	50
6	Высокая степень благоприятности	2	14,3	5	35,7

На первичной диагностике мы решили замерить социально-психологический микроклимат трудового коллектива. В рамках частичной реализации программы мы обратили внимание на важность мероприятий,

объединяющих коллектив. По итогам частичной реализации программы мы провели промежуточную диагностику. Рассмотрим сравнительные результаты проведенного исследования в Таблице 7.

Исходя из результатов проведенной промежуточной диагностики, мы видим, что количество опрошенных, определивших коллектив с высокой степенью благоприятности увеличилось на 21,4%, а показатели низкой степени благоприятности уменьшились на 42,9%. Мероприятия, которые были направлены на сплочение трудового коллектива положительно сказываются на его эмоциональном фоне.

Промежуточная диагностика показала положительную динамику в разрешении поставленной проблемы. Эффективным обучение сотрудников будет, если оно будет проводиться с небольшой периодичностью (раз в полгода / год), т.к. в данном коллективе присутствует кадровая динамика (сотрудники обновляются / переводятся из смежных подразделений). Разработанная программа достаточно универсальна и рекомендуется к проведению в трудовом коллективе любой другой сферы.

Дальнейшее развитие исследуемой проблемы может быть продолжено в следующих направлениях:

- подготовка руководителей в области разрешения трудовых конфликтов;
- разработка инновационных технологий по разрешению трудовых конфликтов;
- создание медиативной службы организации.

Таким образом, результаты проведенной промежуточной диагностики показали положительную динамику в росте конфликтологической грамотности сотрудников исследуемой организации, поэтому разработанную нами программу можно рассмотреть как эффективный инструмент, позволяющий расширить знания в области конфликтологии.

Выводы по второй главе

В рамках констатирующего этапа нам удалось выявить уровень конфликтологической грамотности сотрудников в области разрешения трудовых конфликтов.

Работа велась по трем направлениям: определение конфликтологической грамотности сотрудников; самооценка сотрудников в области разрешения трудовых конфликтов, а также оценка психологического климата трудового коллектива.

Результаты констатирующего этапа эксперимента показали недостаточно сформированный уровень конфликтологической грамотности сотрудников исследуемой организации.

Низкий уровень знаний показали 43 % опрошенных сотрудников, средний – 43%. Высокий уровень знаний в области разрешения трудовых конфликтов отмечается лишь у 14% опрошенных, что составляет малую часть коллектива.

Работа, которая осуществляется в данном направлении в организации, не эффективна. Сотрудники испытывают сложности в урегулировании конфликтных ситуаций как внутри коллектива, так и вне его; ощущают нехватку профильных знаний в области разрешения конфликтов.

Более того, большинство опрошенных психологический климат в коллективе оценивают на уровне низкой степени благоприятности. Из этого следует, что руководителю необходимо обратить внимание на улучшение комфортной рабочей среды и выстраивать эффективное взаимодействие внутри коллектива

Исследование конфликтной среды организации позволило прийти к выводу, что руководству необходимо разработать и внедрить комплекс мер по усовершенствованию управления конфликтами. Поэтому в основу формирующего этапа послужила разработка программы подготовки

сотрудников в сфере урегулирования трудовых конфликтов в организации, которая была разработана с целью повышения конфликтологической грамотности сотрудников в области разрешения трудовых конфликтов.

Нами обозначены задачи, ориентированные на формирование представлений у сотрудников трудового коллектива в области разрешения конфликтов, практическое освоение навыков эффективного поведения в конфликтах, а также создание условий для развития благоприятных отношений в трудовом коллективе, создание стимулов и условий для самостоятельного и осознанного конструктивного подхода сотрудников к разрешению конфликтных ситуаций

Ожидаемыми результатами программы являются: владение сотрудниками теоретические основы о трудовых конфликтах; владение и применение знаний на практике; сознательное отношение к собственным действиям в конфликтных ситуациях; повышение уровня комфорта и гармонии в коллективе, укрепление доверия и уважения между коллегами, формирование корпоративной культуры.

Промежуточная диагностика показала положительную динамику в разрешении поставленной проблемы. Руководителю организации нами были даны рекомендации по дальнейшей работе. Эффективным обучение сотрудников будет тогда, если оно будет проводиться с небольшой периодичностью (раз в полгода / год), т.к. в данном коллективе присутствует кадровая динамика (кадровый состав обновляется / сотрудники переводятся из смежных подразделений).

Дальнейшее развитие исследуемой проблемы может быть продолжено в следующих направлениях:

- подготовка руководителей в области разрешения трудовых конфликтов;
- разработка инновационных технологий по разрешению трудовых конфликтов;
- создание медиативной службы организации.

Разработанная программа достаточно универсальна и рекомендуется к проведению в трудовом коллективе любой другой сферы.

Таким образом, результаты проведенной промежуточной диагностики показали положительную динамику в росте конфликтологической грамотности сотрудников исследуемой организации, поэтому разработанную нами программу можно рассмотреть как эффективный инструмент, позволяющий расширить знания в области конфликтологии.

Заключение

Изучение трудового конфликта в организации в условиях притока нового типа, полиаспектный анализ литературы, опыт работы руководителем, проведенное нами исследование показало, что имеется необходимость организовывать процесс подготовки сотрудников в области разрешения трудовых конфликтов. Дипломная работа посвящена актуальной проблеме.

Целью нашей работы являлось теоретически обосновать, разработать и апробировать программу по подготовке сотрудников в области урегулирования трудовых конфликтов в условиях организации.

В первой главе «Теоретические основы управления трудовыми конфликтами в организации» мы конкретизировали сущность понятий «конфликт» и «трудовой конфликт» в организации, проанализировали степень разработанности проблемы в рамках разных наук (философии, социологии, педагогики, психологии, менеджмента); рассмотрели классификации конфликтов в организации и эффективные стратегии, способы разрешения и урегулирования конфликтов.

Во второй главе «Практическая работа по разработке системы управления трудовыми конфликтами на примере ООО «АКЦЕНТ-АВТО М»» проанализировали существующую систему управления трудовыми конфликтами, провели первичную диагностику, разработали программу по подготовке сотрудников в области урегулирования трудовых конфликтов в условиях организации, проверили ее эффективность ее частичной реализации.

В результате проведенного исследования пришли к следующим выводам.

Трудовой конфликт представляет собой разновидность социальных взаимодействий, возникающих вследствие столкновения противоположных интересов работников и работодателей относительно

условий работы труда, оплаты, трудовых обязанностей и иных аспектов, приводящих к противостоянию и дестабилизации рабочих процессов.

Мы пришли к выводу, что трудовые конфликты оказывают негативное влияние на стабильность и развитие организаций, снижая их производственные показатели и ухудшая психологический климат. Однако при эффективном управлении они могут выступать в качестве стимулов для инновационных решений и повышения конкурентоспособности.

Владение навыками разрешения конфликтов имеет ключевое значение не только для руководителей, но и для сотрудников, т.к. это способствует поддержанию стабильной рабочей атмосферы, повышению продуктивности и эффективности решений, укрепляет авторитет и доверие, снижает уровень стресса и увеличивает карьерные перспективы. Следовательно, современному руководителю и специалисту необходимо целенаправленно развивать компетенции в области конструктивного разрешения, профилактики конфликтных ситуаций.

В рамках констатирующего этапа нам удалось выявить уровень конфликтологической грамотности сотрудников в области разрешения трудовых конфликтов. Результаты констатирующего этапа эксперимента показали недостаточно сформированный уровень конфликтологической грамотности сотрудников исследуемой организации. Работа, которая осуществляется в данном направлении в организации, не эффективна. Сотрудники испытывают сложности в урегулировании конфликтных ситуаций как внутри коллектива, так и вне его; ощущают нехватку профильных знаний в области разрешения конфликтов. Более того, большинство опрошенных психологический климат в коллективе оценивают на уровне низкой степени благоприятности.

Исследование конфликтной среды организации позволило прийти к выводу, что руководству необходимо разработать и внедрить комплекс мер по усовершенствованию управления конфликтами. Поэтому в основу формирующего этапа послужила разработка программы подготовки

сотрудников в сфере урегулирования трудовых конфликтов в организации, которая была разработана с целью повышения конфликтологической грамотности сотрудников в области разрешения трудовых конфликтов.

Ожидаемыми результатами программы были: владение сотрудниками теоретических основ о трудовых конфликтах; владение и применение знаний на практике; сознательное отношение к собственным действиям в конфликтных ситуациях; повышение уровня комфорта и гармонии в коллективе, укрепление доверия и уважения между коллегами, формирование корпоративной культуры.

Реализована программа была частично. Промежуточная диагностика показала положительную динамику в разрешении поставленной проблемы. Руководителю организации нами была дана рекомендация по дальнейшей работе.

Дальнейшее развитие исследуемой проблемы может быть продолжено в следующих направлениях: подготовка руководителей в области разрешения трудовых конфликтов; разработка инновационных технологий по разрешению трудовых конфликтов; создание медиативной службы организации.

Разработанная программа достаточно универсальна и рекомендуется к проведению в трудовом коллективе любой другой сферы.

Список использованной литературы

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ).
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 03.07.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017)
3. Адамчук, В.В. Экономика и социология труда:учебник для вузов. - М.: Юнити, 1999. – 407 с.].
4. Александров, С.В. Правовые категории «трудовой спор» и «трудовой конфликт»: способы разрешения //Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. - 2013. - №3 - С. 25-29.
5. Александрова, Н. А., Васильцова Л. И., Фатеева Н. Б. Основы кадровой политики и кадрового планирования. Екатеринбург: УрГАУ, 2019. — 228 с.
6. Алимжанова, А.С. Методы и модели оценки эффективности деятельности предприятия / А.С. Алимжанова // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2015. № 5-4. С. 47-49.
7. Анцупов, А.Я. Конфликтология/ А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. – М.: ЮНИТИ, 2015. – 552 с.
8. Анцупов, А.Я. Социально-психологическая оценка персонала: учеб. пос. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018 – 362с.
9. Бабосов, Е.М. Конфликтология: Учеб. пособие/ Е.М. Бабосов. – Минск: Тетраси-стемс, 2016. – 464 с.
10. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом : учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 381 с.
11. Болтенкова, Ю.С. Совершенствование системы подбора персонала в организации: Управление экономическим развитием регионов:

анализ тенденций и перспективы развития. Материалы 14-ой региональной научно-практической конференции (20 мая 2016 г.) / Под редакцией д.э.н. А.В. Полянина. – Орёл: Изд-во ОФ РАНХиГС, 2016. – 336 с. 58.

12. Буков, А.Е., Губер, Н.Б., Богатова, О.В. Реализация требований к управлению персоналом в системе менеджмента качества организации / Молодой ученый. 2017. № 3 (83). С. 100-102.

13. Волков, Б.С. Конфликтология: учеб.пособие для студентов вузов /. Волков Б.С, Волкова Н.В. - М.: Академический Проект; Триста, 2015 – 384 с.

14. Воронин, Б. А. Работник и работодатель: их отношения//Нива Зауралья. 2019. № 2-3 — С. 28-29

15. Ворожейкин, И.Е. Конфликтология: Учебник / И.Е. Ворожейкин, А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров. – 2-е изд. – М.: Инфра-М, 2014. – С. 168.

16. Вукович, Г. Г. Управление персоналом: теория и методика / Г. Г. Вукович // Экономика Профессия Бизнес. – 2019. – № 4. – С. 20-25.

17. Горшков, А.В. Социология труда. – Изд-во Научная книга, 2017. – 194 с.

18. Гужина, Г. Н. Выявление и регулирование социально-трудовых конфликтов // Молодой ученый, 2015. - №14. - С. 246-248.

19. Дмитриев, А.В. Введение в общую теорию конфликтов/А. Дмитриев, В. Кудрявцев, С. Кудрявцев. -М., 2018. -С. 57-66.

20. Дробышева, В.Г. Кадровая политика -основа формирования стратегии управления персоналом// В книге: Непроизводственная сфера в новой экономике России Коллективная монография. Тамбов, 2020. — С. 283 290.

21. Еремин, Б.Л. Выбор путей преодоления конфликтов [Текст]: / Б.Л. Еремин // Реформа. №1. 2019. – С. 52.

22. Иванова, О.А. Ошибки в отборе персонала / О.А. Иванова, С.А. Макушкин // Материалы Ивановских чтений. 2017. № 3 (14). С. 65-71.

23. Иванченко, Е.А. Стратегии поведения в конфликтной ситуации / Е.А. Иванченко // Социальная педагогика: Практический журнал для социальных работников и педагогов. – 2012. – № 3. – С. 52–56. 59
24. Казакова, А.П. Особенности найма персонала в России и за рубежом / А.П. Казакова // Молодежь и наука. 2017. № 4.1. С. 72.
25. Карташов, Я.П. Конфликты в организации.-М: Лаборатория Книги.-2018.-78с.
26. Кафидов, В. В. Управление персоналом / В.В. Кафидов. - М.: Трикста, Академический Проект, 2019. - 144 с.
27. Кибанов, А.Я. Управление конфликтами и стрессами./ А.Я. Кибанов, В.Г. Коновалова, О.Л. Белова- М.: Из-во Проспект,2015.- 88 с.
28. Кибанов, А.Я., Ворожейкин И.Е. Конфликтология: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 302 с.
29. Коновалова, В.Г. Организация отбора и оценки персонала М.:ЭКЗАМЕН, 2019. — 142 с.
30. Кузнецов, Ю.В. Теория организации: учебник/Ю.В. Кузнецов, Е.В. Мелякова. -М.: Юрайт, 2018. -335 с.
31. Леонов, Н.И. Основы конфликтологии [Текст]: Учеб. пособие/ Н.И. Леонов. — Ижевск, 2019.-418 с.
32. Лукаш, Ю.А. Внутрифирменные конфликты, или Трудовая конфликтология в бизнесе: Учебное пособие / Ю.А. Лукаш. - М.: Юстицинформ, 2014. - 158 с.
33. Магура, М.И. Поиск и отбор персонала. -М.: «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2018 – С. 16-17
34. Мастенбрук, У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации [Текст]: / У. Мастенбрук — М.: Инфра-М, 2019
35. Неустроева О. В. Причины возникновения трудовых конфликтов // Научный журнал International scientific review - 2015г.

36. Попов, Б. Психологическая подготовка руководителя // Кадры предприятия. – 2014. – №2. – С. 13.
37. Разгонова, Е.Ю. Управление конфликтами / Е.Ю. Разгонова [Текст] // Молодежь и наука. — 2018. — № 7. — С. 25
38. Самыгин, С.И. Социология и психология управления: Учебное пособие / С.И. Самыгин, Г.И. Колесникова, С.Н. Епифанцев. - М.: КноРус, 2015. - 311 с. 60
39. Соловьев А.В. Коллективные трудовые конфликты: сущность, формы и способы преодоления в современной России: Автореф. дисс. ... докт. эконом. наук. - М., 2010. – 51.
40. Спаторь, А. В. Основы управления конфликтами в организации [Текст] // Проблемы современной экономики: материалы IV междунар. науч. конф. (г. Челябинск, февраль 2019 г.). — Челябинск: Два комсомольца, 2019. — С. 95-98.
41. Степанов, Е.И., Куконков П.И. Конфликтологический мониторинг и менеджмент как необходимые компоненты современных социологических исследований / Конфликтология. 2011. № 1. С. 7–23 с.
42. Тебекин, А. В. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие для среднего профессионального образования / А. В. Тебекин. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 182 с.
43. Тимченко, А.А. Рекомендации по управлению конфликтами в организации / А.А. Тимченко [Текст] // Форум молодых ученых. — 2018. — № 12-4 (28). С. 80-87.
44. Фандий, К.В. Управление конфликтом в организации / К.В. Фандий [Текст] // Форум молодых ученых. — 2019. — № 2 (30). — С. 1517 1520
45. Фролов, С.С. Социология организаций: Учебник. – М.: Гардарики, 2001. – С. 277-282.
46. Шарков, Ф. И. Общая конфликтология: учебник для бакалавров / Ф. И. Шарков, В.И. Сперанский; под общ.ред. засл. деят.

науки РФ Ф. И. Шаркова. — М.: Издательскоторговая корпорация «Дашков и К», 2015. - 240с.

47. Щербатых, Ю. В. Психология труда и кадрового менеджмента в схемах и таблицах / Ю.В. Щербатых. - М.: КноРус, 2016. - 248 с.

48. Янов, И.Е. Стратегии управления персоналом как основной рабочий инструмент системы управления персоналом // Лесной вестник. 2010. № 2. С. 202–204.

49. Яценко, В. Поведение человека в производственных конфликтах [Текст]/В. Яценко//Менеджер по персоналу. 2018. — С. 11-14.

Приложения

Приложение 1

Примерный список вопросов для тестирования на выявление уровня конфликтологической грамотности сотрудников

Тестирование включало в себя 30 вопросов, в рамках которых нам удалось оценить знания в нескольких направлениях.

Теоретические основы управления конфликтными ситуациями в условиях организации.

1. Что такое трудовой конфликт?
 - А. Любое разногласие между коллегами
 - Б. Конфликт, возникающий исключительно вне рабочего места
 - В. Столкновение интересов, целей или ценностей участников производственных отношений
 - Г. Несогласованность взглядов руководства и акционеров предприятия
2. Назовите основной принцип эффективного посредничества в конфликтах:
 - А. Принцип взаимовыгодности решений
 - Б. Максимальное удовлетворение требований одной стороны
 - В. Сохранение нейтралитета и беспристрастности
 - Г. Полное подчинение решению администрации предприятия
3. Чем отличаются производственные споры от межличностных конфликтов?
 - А. Производственные споры затрагивают личные отношения коллег.

Б. Разрешение производственных споров требует вмешательства третьей стороны

В. Они возникают вследствие нарушения правовых норм трудового законодательства

Г. Производственные споры характеризуются большой эмоциональностью участников

Практическое применение методов разрешения конфликтов

1. Какое поведение является эффективным способом предотвращения конфликта на рабочем месте?

А. Игнорирование мнений и предложений коллег

Б. Четкое определение должностных обязанностей и полномочий каждого сотрудника

В. Применение наказаний за малейшие нарушения рабочей дисциплины

Г. Ограничение общения сотрудников друг с другом во избежание недопонимания

2. Когда целесообразно применять стратегию компромисса в регулировании трудового спора?

А. А. Если одна сторона значительно сильнее другой

Б. В. Когда обе стороны готовы пойти на уступки ради достижения общей цели

В. С. В ситуации острого столкновения интересов без возможности сотрудничества

Г. Д. Только при участии профессионального медиаторов

3. Какие признаки указывают на успешное завершение конфликта?

А. Улучшение взаимоотношений между конфликтующими сторонами

- Б. Появление новых разногласий
- В. Сокращение количества рабочих часов
- Г. Увеличение штрафных санкций за несоблюдение договоренностей

Психологические аспекты управления конфликтами

- 1. Какие качества личности способствуют развитию эффективных коммуникативных навыков?
 - А. Агрессивность и напористость
 - Б. Высокая самооценка и самоуверенность
 - В. Эмпатичность и умение выслушивать противоположную точку зрения
 - Г. Избегание ответственности и принятие пассивной позиции
- 2. Почему критика часто становится причиной конфликтов?
 - А. Критика воспринимается негативно большинством людей
 - Б. Негативная обратная связь улучшает качество выполняемой работы
 - В. Положительная реакция на критику повышает эффективность команды
 - Г. Обоснованная критика редко вызывает негативные эмоции
- 3. Какое значение имеет развитие навыков саморегуляции для предотвращения конфликтов?
 - А. Оно способствует улучшению продуктивности труда и повышению удовлетворённости работой
 - Б. Саморегуляция усиливает тревожность и раздражительность сотрудников
 - В. Она подавляет творческое мышление и инициативу работников
 - Г. Навык саморегуляции повышает риски внутренних интриг.

Приложение 2

Тест В.Ф. Ряховского «Самооценка конфликтности»

Тест содержит шкалу для самооценки 10 пар утверждений. Выполнение его сводится к следующему. Вы оцениваете каждое утверждение левой и правой колонки. При этом отметьте кружочком, на сколько баллов в вас проявляется свойство, представленное в левой колонке.

Оценка производится по 7-балльной шкале. 7 баллов означает, что оцениваемое свойство проявляется всегда — 1 балл указывает на то, что это свойство не проявляется вовсе.

1. Рветесь в спор	7 6 5 4 3 2 1	Уклоняешься от спора
2. Свои выводы сопровождаете тоном, не терпящим возражений	7 6 5 4 3 2 1	Свои выводы сопровождаете извиняющимся тоном
3. Считаете, что добьетесь своего, если будете рьяно возражать	7 6 5 4 3 2 1	Считаете, что если будете возражать, то не добьётесь своего
4. Не обращаете внимания на то, что другие не принимают твоих доводов	7 6 5 4 3 2 1	Сожалеете, если видите, что другие не принимают твоих доводов
5. Спорные вопросы обсуждаете в присутствии оппонента	7 6 5 4 3 2 1	Рассуждаете о спорных вопросах в отсутствии оппонента
6. Не смущаетесь, если попадаете в напряжённую обстановку	7 6 5 4 3 2 1	В напряжённой обстановке чувствуете себя неловко
7. Считаете, что в споре надо проявлять свой характер	7 6 5 4 3 2 1	Считаете, что в споре не нужно демонстрировать свои эмоции
8. Не уступаете в спорах	7 6 5 4 3 2 1	Уступаете в спорах
9. Считаете, что люди легко выходят из конфликта	7 6 5 4 3 2 1	Считаете, что люди с трудом выходят из конфликта
10. Если «взрываешься», то считаете, что без этого нельзя	7 6 5 4 3 2 1	Если «взрываешься», то вскоре ощущаете чувство вины

Обработка и интерпретация результатов

Подсчитывается суммарное количество баллов.

Менее 15 баллов. Для вас свойственно избегать конфликтных ситуаций. Вы предпочитаете отказаться от своих интересов, лишь бы

избежать какой-либо напряжённости в отношениях. Так можно потерять уважение окружающих.

15 – 30 баллов. Конфликтность не выражена. Вы тактичны, не любите конфликтов. Если же вам приходится вступать в спор, вы всегда учитываете, как это может отразиться на ваших взаимоотношениях с окружающими.

31 – 50 баллов. Конфликтность выражена слабо. Вы умеете сглаживать конфликты и избегать критических ситуаций, но при необходимости готовы решительно отстаивать свои интересы.

51 – 60 баллов. Выраженная конфликтность. Вы настойчиво отстаиваете своё мнение, даже если это может отрицательно повлиять на ваши взаимоотношения с окружающими. За что вас не всегда любят, но зато уважают.

Свыше 60 баллов. Высокая степень конфликтности. Зачастую вы сами ищите повод для споров. Не обижайтесь, если вас будут считать любителем поскандалить. Лучше задумайтесь о своём поведении.

Методика оценки уровня психологического климата коллектива

Цель – изучить уровень благоприятности коллектива.

Социально-психологический климат – это преобладающий и относительно устойчивый психический настрой коллектива, который находит многообразные формы проявления во всей его жизнедеятельности.

Социально-психологический климат (Б.Д. Парыгин) – важный показатель уровня развития коллектива. В предлагаемом задании уровень благоприятности психического климата определяется методом опроса. Методика ценна тем, что позволяет изучать не только степень благоприятности, но и выявить те свойства коллектива, которые объединяют его, и те, которые разобщают коллектив. Уровень социально-психологического климата в коллективе оценивается по полярным профилям: 3, 2, 1, 0, -1, -2, -3.

Обработка полученных данных осуществляется в несколько этапов.

1) необходимо сложить все абсолютные величины сначала (+), потом (-) оценок, данных каждым участником опроса. Затем из большей величины вычесть меньшую. Получается цифра с положительным или отрицательным знаком. Так обрабатывают ответы каждого члена коллектива.

2) все цифры, полученные после обработки ответов каждого, необходимо сложить и разделить на количество отвечающих. Затем полученную цифру сравнивают с «ключом» методики:

- ✓ 22 и более: высокая степень благоприятности социально-психологического климата;
- ✓ от 8 до 22 средняя степень благоприятности социально-психологического климата;
- ✓ от 0 до 8 низкая степень (незначительная) благоприятности;

- ✓ от 0 до (-8) начальная неблагоприятность социально-психологического климата;
- ✓ от (-8) до (-10) средняя неблагоприятность;
- ✓ от (-10) и ниже сильная неблагоприятность.

Такой подсчет можно сделать по каждому свойству:

- а) записать, затем сложить оценки, данные отдельному свойству каждым участником опроса;
- б) полученную цифру разделить на число участников.

Когда будут подсчитаны индексы по каждому свойству, выстраивают ранжированный ряд из этих цифр, по степени убывания их величины.

Таким образом, мы выявляем свойства, способствующие как сплочению коллектива (положительно), так и его разобщению (свойства с отрицательным знаком). Приведенная методика диагностирует уровень сформированности группы как коллектива и позволяет (при многократном исследовании) проследить динамику его развития (тех свойств, которые заложены в опросном листе).

Оценка психологического климата в педагогическом коллективе.

Инструкция: Оцените, пожалуйста, как проявляются перечисленные свойства психологического климата в Вашем коллективе. Прочтите сначала предложенный текст слева, затем – справа и после этого знаком отметьте в верхней части листа ту оценку, которая соответствует истине, по Вашему мнению.

3 – свойство проявляется в коллективе всегда

2 – свойство проявляется в большинстве случаев

1 – свойство проявляется редко

0 – проявляется в одинаковой степени и то, и другое свойство

№	Свойство	Оценка	Свойство
1	Преобладает бодрый жизнерадостный тон.	3 2 1 0 -1 -2 -3	Преобладает подавленное настроение
2	Доброжелательность отношения, взаимные симпатии.	3 2 1 0 -1 -2 -3	Конфликтность в отношениях и антипатии
3	В отношениях между сложившимися группами внутри коллектива существует взаимное расположение, понимание.	3 2 1 0 -1 -2 -3	Группировки конфликтуют между собой
4	Членам коллектива нравится вместе проводить время, участвовать в совместной деятельности.	3 2 1 0 -1 -2 -3	Проявляют безразличие к более тесному общению, выражают отрицательное отношение к совместной деятельности.
5	Успехи или неудачи товарищей вызывают сопереживание, искреннее участие всех членов коллектива	3 2 1 0 -1 -2 -3	Успехи или неудачи товарищей оставляют равнодушными или вызывают зависть, злорадство
6	С уважением относятся к мнению друг друга	3 2 1 0 -1 -2 -3	Каждый считает свое мнение главным, нетерпим к мнению товарищей
7	Достижения и неудачи коллектива переживаются как свои собственные	3 2 1 0 -1 -2 -3	Достижения и неудачи коллектива не находят отклика у членов коллектива
8	В трудные минуты для коллектива происходим эмоциональное единение «один за всех и все за одного»	3 2 1 0 -1 -2 -3	В трудные минуты коллектив «раскисает», возникают ссоры, потеряянность, взаимные обвинения
9	Чувство гордости за коллектив, если его отмечают руководители	3 2 1 0 -1 -2 -3	К похвалам и поощрениям коллектива здесь относятся равнодушно
10	Коллектив активен, полон энергии	3 2 1 0 -1 -2 -3	Коллектив инертен и пассивен
11	Участливо и доброжелательно относятся к новым членам коллектива, помогают им освоиться в коллективе	3 2 1 0 -1 -2 -3	Новички чувствуют себя чужими, к ним часто проявляют враждебность
12	Совместные дела увлекают всех, велико желание работать коллективно	3 2 1 0 -1 -2 -3	Коллектив невозможно поднять на совместное дело, каждый думает о своих интересах
13	В коллективе существует справедливое отношение ко всем членам, поддерживают слабых, выступают в их защиту	3 2 1 0 -1 -2 -3	Коллектив заметно разделяется на «привилегированных», пренебрежительное отношение к слабым