



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

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

**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:

84,72% авторского текста

Работа рекомендована, / не рекомендована
к защите

«10» 02 2024 г.

И.о. Зав. кафедрой _____

ФИО _____

Выполнил(а):

Студент(ка) группы ЗФ-409-1143-1

Тимофеев Михаил Валерьевич

Научный руководитель:

кандидат педагогических наук, доцент,

Корнеев Дмитрий Николаевич

Челябинск, 2024г

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ТЕОРИИ И ПРАКТИКЕ МЕНЕДЖМЕНТА	
1.1. Сущность конфликтов и причины их возникновения	9
1.2. Структура трудового конфликта и методы его преодоления	25
Выводы по 1 главе	36
ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМИ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ	
2.1. Анализ системы управления трудовыми конфликтами в ООО «А- Трейд» г. Челябинск	39
2.2. Анализ конфликтности в ООО «А- Трейд» г. Челябинск	49
2.3. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления трудовыми конфликтами в организации ООО «А- Трейд»	62
Выводы по 2 главе	73
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	75
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	78
ПРИЛОЖЕНИЯ	81

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Каждому человеку хотя бы раз приходилось сталкиваться с конфликтными ситуациями, как в повседневной жизни отдельного человека, так и в работе коллективного труда. Конфликт – это ситуация, когда нет согласия или понимания между сторонами или сторонами. Конфликт проявляется в деятельности всех организованных групп, во взаимоотношениях между людьми и играет ключевую роль в жизни отдельных людей, семей, коллективов, стран, обществ и индивидов в целом. Коллективный трудовой конфликт практически неизбежен, поскольку определяется тем, что сознательное поведение одной стороны вступает в противоречие с интересами другой.

Основой любой организации являются люди (коллектив), и без них функционирование организации невозможно. Трудовой коллектив - формальная (формализованная) общность людей, объединенных совместной деятельностью для достижения определенных целей (производство продукции, ремонт зданий, научные изыскания). Совокупность объектных условий, в которых оказываются люди в процессе совместной деятельности, предопределяет и ограничивает способы их взаимодействия. Количество потребностей, которые могут быть удовлетворены в общении, также оказывается ограниченным сложившимися обстоятельствами. В этой связи в коллективах часто возникают производственные ситуации, в ходе которых между людьми обнаруживаются противоречия по широкому кругу вопросов. Сами по себе эти разногласия и противоречия могут выступать в качестве положительного фактора движения творческой мысли. Однако, становясь острыми, они могут препятствовать успешной совместной работе и вести к конфликтам.

Общественная жизнь немыслима без столкновения идей, жизненных

позиций, целей, как отдельных людей, так и малых и больших коллективов, других сообществ. Постоянно возникают расхождения и противоречия различных сторон, нередко переходящие в конфликты. Необходимо соответствующее управление этим процессом, задачей которого должно быть предупреждение возникновения нежелательных, негативного плана конфликтов, придание неизбежным конфликтным ситуациям конструктивного характера.

Каждому из нас приходилось сталкиваться с конфликтными ситуациями. Конфликты проявляются в деятельности всех социальных институтов, социальных групп, во взаимоотношениях между людьми и играют ключевую роль в жизни отдельного человека, семьи, коллектива, государства, общества и человека в целом.

Работающие в организации люди различны между собой. Собственно, они по-разному воспринимают ситуацию, в которой они оказываются в силу своих индивидуальных особенностей. Различие в восприятии часто приводит к тому, что люди не соглашаются друг с другом при решении какого-то вопроса. Это несогласие возникает тогда, когда ситуация действительно носит конфликтный характер. Конфликт определяется тем, что сознательное поведение одной из сторон вступает в противоречие с интересами другой стороны.

Большинство конфликтов возникает помимо желания их участников. Это происходит из-за того, что большинство людей, не имеет элементарного представления о конфликтах, либо не придает им значения.

Руководитель организации, согласно своей роли, находится обычно, в центре любого трудового конфликта и призван разрешать его всеми доступными ему средствами. Управление трудовым конфликтом является одной из важнейших функций руководителя. В среднем руководители тратят 20% рабочего времени на разрешение различного рода конфликтов.

Каждому управленцу необходимо знать о трудовых конфликтах, способах

поведения при их возникновении, средствах и методах предотвращения и разрешения. Для большинства людей характерно неумение находить достойный выход из конфликтных ситуаций.

В организациях конфликты могут иметь конструктивные и деструктивные начала. Многое зависит от того, как конфликтом управляют. Разрушительные последствия возникают, когда конфликт либо очень мал, либо очень силен. Когда конфликт мал, то чаще всего он остается незамеченным и не находит тем самым своего адекватного разрешения. Различия кажутся очень незначительными, чтобы побудить участников провести необходимые изменения. Однако они остаются и не могут не влиять на эффективность общей работы.

Конфликт, достигший сильного состояния, сопровождается, как правило, развитием у его участников стресса. Это ведет к снижению морали и сплоченности. Разрушаются коммуникационные сети. Решения принимаются в условиях сокрытия или искажения информации и не обладают достаточной мотивирующей силой. Организация может "распадаться на глазах".

Конструктивная сторона проявляется, когда конфликт достаточен для мотивации людей. Обычно, в целях, объективно обусловленных характером выполняемой работы. Развитие такого конфликта сопровождается более активным обменом информацией, согласованием различных позиций и желанием понять друг друга. В ходе обсуждения различий, которые нельзя учесть, но и нельзя совместить в существующем виде, вырабатывается компромиссное решение, основанное на творческом и инновационном подходе к проблеме. Такое решение приводит к более эффективной работе в организации.

Степень разработанности проблемы исследования. Среди направлений зарубежных исследований конфликта выделяются: психоаналитическое (З. Фрейд, А Адлер, К. Хорни, Э. Фромм); социотропное (У. Мак-Дугалл, С. Сигеле

и др.); этологическое (К. Лоренц, Н. Тинберген); теория групповой динамики (К. Левин, Д. Креч, Л. Линдсей); фрустрационно-агрессивное (Д. Доллард, Л. Берковитц, Н. Миллер); поведенческое (А. Басе, А. Бандура, Р. Сирс); социометрическое (Д. Морено, Э. Дженигс, С. Додд, Г. Гурвич); интеракционистское (Д. Мид, Т. Шибутани, Д. Шпигель).

Проблема конфликтов на предприятиях также привлекает внимание отечественных исследователей, однако в работах не наблюдается системности — высказывается огромное количество мнений, точек зрения на причины возникновения данного явления, предлагаются совершенно различные пути устранения конфликтов. Среди современных отечественных исследователей, рассматривающих данную проблему можно отметить В.Р.Веснина, А.Я.Кибанова, Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина, В.В.Бандурина, А.И.Морозова, Э.А.Уткина и др.

В зависимости от того, насколько эффективным будет управление конфликтом, его последствия станут конструктивными или деструктивными, что повлияет на возможность будущих конфликтов, устранил причины конфликтов или создаст их.

Актуальность исследования способствовала выбору темы выпускной работы: **«Управление трудовыми конфликтами в организации в условиях притока рабочей силы нового типа».**

Целью выпускной квалификационной работы, является теоретическое обоснование и разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления трудовыми конфликтами в организации.

Объектом данного исследования является система управления трудовыми конфликтами в организации

Предметом исследования, является процесс управления трудовыми конфликтами в условиях притока рабочей силы нового типа

Исходя из поставленной цели, были выделены следующие **задачи**:

1. Исследовать теоретические аспекты управления конфликтами в теории и практике менеджмента
2. Проанализировать структуру трудового конфликта и методы его преодоления.
3. Проанализировать систему управления трудовыми конфликтами на предприятии ООО «А-Трейд» г.Челябинск.
4. Разработать рекомендации направленные на совершенствование разрешения трудовых конфликтов персонала ООО «А-Трейд».

Теоретико-методологическая основа исследования: Теоретической основой исследования послужили научные положения, содержащиеся в фундаментальных трудах, ведущих отечественных и зарубежных ученых посвященные управлению персоналом и управлению конфликтами на предприятии.

Практическая значимость исследования заключается в разработанных рекомендациях по совершенствованию системы управления трудовыми конфликтами исследуемого предприятия.

Методы исследования: теоретические методы (анализ, синтез, сравнение, дедукция, анализ литературы, архивных документов, анализ понятийно - терминологической системы); эмпирические методы (наблюдение, беседа, самооценка).

База исследования: общество с ограниченной ответственностью «А-Трейд», сокращенное название ООО «А-Трейд», юридический адрес: 454080, Челябинская область, г. Челябинск, пр-кт Ленина, д. 79, офис 102А.

Основным видом деятельности является, оптовая торговля лесоматериалами, строительными материалами и санитарно-техническим оборудованием, а так же еще 21 вид деятельности.

Структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, двух глав, заключения и списка использованных источников,

приложения.

В первой главе мы рассматривали теоретические аспекты системы по управлению персоналом и управлению конфликтами на предприятии.

Во второй главе мы рассматривали практическую работу по управлению трудовыми конфликтами в условиях притока рабочей силы нового типа в ООО «А-Трейд». Целью практической части было исследования причин конфликтности персонала организации. Для этого была использована методика: диагностика стратегий поведения в конфликте К. Томаса. Полученные результаты были подвергнуты статистическому анализу, что позволяет говорить об их достоверности.

В заключении сформулированы основные выводы и предложения по исследованию.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ТЕОРИИ И ПРАКТИКЕ МЕНЕДЖМЕНТА

1.1. Сущность конфликтов и причины их возникновения

Во многих языках мира значение конфликта понимается одинаково и одинаково звучит - от латинского слова *conflictus* - столкновение. Не учитывая тех или иных этнокультурных особенностей проявления конфликтов можно утверждать, что они происходят принципиально одинаково и обладают идентичностью своей психологической организации.

Человеку, который никогда не задумывался о природе и сущности конфликтов кажется, что конфликты мешают жить, портят отношения между людьми, вредят делу, здоровью, вызывают рассогласованность действий, стрессы, напряженность и т.п. Поэтому большинство людей не любят конфликтовать и, отчасти, побаиваются их. Так оно и происходит на уровне восприятия конфликтов в личности человека. Однако это утверждение свидетельствует и о сложности конфликтных отношений, их многогранности полярности и разнообразии.

В результате реализации конфликта возникает новое качество, отношения, позиции и ориентиры в личности фигурантов конфликта, в их социальной организации. Конфликт является своеобразным средством управления социумом, определяющим, в конечном счете, его качество и уровни организации.

Можно ли жить без конфликтов? Можно не употреблять слово конфликт, но бесконфликтно жить невозможно. Это подтверждается тем, что:

- конфликты происходят повсюду, где существуют люди;
- конфликты происходят в определенных условиях и протекают определенным образом;
- конфликт является нормальным явлением существования социума.

"Если в вашей жизни нет конфликтов, проверьте, есть ли у вас пульс" - говорит известный американский психолог Ч. Диксон, занимающийся конфликтами.

Что же такое конфликт? Как он влияет на управление? Существует несколько определений конфликта, они исходят из общих традиций социума и существующих в нем доктрин. Например, российская традиция исследования конфликтов сочетает в себе теории и доктрины либерализма, религиозности и революционности. Германская традиция исследования конфликтности основана на доктрине социального прагматизма, религиозности и стабильности и так далее. Поэтому, различные авторы по-разному описывают основы конфликтности, отдавая приоритет тем или иным его параметрам. Предельно обобщая подходы к пониманию конфликта можно отметить, что конфликты объясняются:

- через противоречия и столкновения позиций в социуме;
- через различия интересов участников социума;
- через противоречия, столкновения и различие интересов, проявляющихся в нормах поведения (поведенческий аспект);
- через отсутствие согласованных позиций в социуме;
- через возникновение противоречий и угроз удовлетворения базовых потребностей человека как члена социума, когда конфликт возникает с ростом состояния неопределенности их удовлетворения.

Принципиальным в понимании конфликта является выделение ключевых понятий - противоречие и интерес. Но не каждые противоречия приводят к конфликту, а лишь те, которые:

- заставляют человека (или группу) осознавать противоположность интересов, которые вызывают противоречия;
- определяют некий уровень соответствующей конфликту мотивации и поведения.

Именно тогда формируется состояние конфликта, реализующееся как столкновение, противоборство между конфликтующими сторонами, а сам конфликт, как отмечает Н.В. Гришина, протекает в сферах:

- совместной деятельности людей и групп;
- в межличностных отношениях;
- в личности участников конфликта.

Необходимо отметить еще одно важное слагаемое любого конфликта, представляющего его существенную долю - наличие иррационального компонента (иррациональной мотивации, иррациональных отношений, иррациональных чувств и эмоций и др.), который в значительной мере усиливает действие компонентов конфликта - конфликтогенов.

В основе любого конфликта лежит конфликтная ситуация, включающая либо противоречивые позиции сторон по какому-либо поводу, противоположные цели их достижения, либо несовпадение интересов, желаний, влечений оппонентов и т.п. На рисунке 1 представлена схема, которая наиболее полно отражает различные аспекты конфликта [6, с.103].



Рис.1. Элементы конфликта

Рассмотрим данные элементы.

Объект конфликта - это реально существующая объективная причина, из-за которой и разгорается конфликт. Объект конфликта возникает задолго до самого конфликта.

Оппоненты - участники конфликта (соперники, противники, но не

обязательно враги). В конфликтах участвуют отдельные лица, но они могут отстаивать как свои личные интересы, так и интересы группы, организации и т.д. Надо отметить, что оппоненты, вступающие в конфликт, обладают различной "силой" (весом), которая определяет возможность победы и называется рангом оппонента.

Оппоненты бывают трех рангов:

первого - человек, который выступает от собственного имени и преследует в конфликте достижение своих личных целей;

второго - человек (или группа), который преследует в конфликтах групповую цель;

третьего - структура, состоящая из нескольких групп, имеющих в данном конфликте общую цель.

Инцидент - действия, направленные на создание конфликта между оппонентами. Между инцидентом и объектом конфликта существует примерно такая же связь, как между причиной и поводом, т.е. никакой. Так, причиной конфликта может быть неправильный стиль руководства коллективом, а поводом - нетактичность по отношению к подчиненному. Поводы могут быть разными, так как конфликтная ситуация и инцидент достаточно независимы друг от друга, т.е. конфликтная ситуация может определяться конкретными объективными обстоятельствами, а инцидент возникнуть случайно.

Конфликтная ситуация может создаваться оппонентами специально, ради достижения определенных целей, а инцидент может возникнуть и без специальной целенаправленной "подготовки", просто одному из оппонентов показалось, например, что другой распространяет про него всякие сплетни.

Таким образом, конфликтная ситуация любого типа сочетается с любым видом инцидента.

Предмет конфликта - это внутренняя причина, которая толкает человека на конфронтацию. У каждого оппонента, участвующего в конфликте, помимо

объективных обстоятельств, есть и личные причины заинтересованности в конфликте.

Чтобы конфликт начал разрастаться, конфликтная ситуация (причина) должна перерасти в инцидент (следствие), когда одна из сторон начинает действовать, ущемляя интересы другой стороны. Инцидент, в свою очередь, является поводом (причиной) резкого обострения и углубления конфликта (следствие).

Сформулируем обобщенное определение конфликта. Итак: конфликт представляет собой систему социально-психологического взаимодействия между людьми или группами людей (конфликтантами) в виде столкновения, противоборства, содержание которого определяется противоречиями, противоположными интересами, угрозами удовлетворения их актуальных потребностей и компонентами иррационального поведения.

Исходя из данного определения, любому человеку и особенно специалисту в сфере управления деятельностью других людей в социуме необходимо знать:

-что такое конфликт?

-почему возникает и как развивается конфликт?

-кто участвует в конфликте?

-как реализуется поведение и взаимодействие людей в конфликте при столкновении их представлений и суждений?

-каковы результаты и истинные цели конфликта, и другие вопросы.

Кроме того, специалисту необходимо уметь ориентироваться в ситуации конфликта и принимать эффективные решения для того, чтобы конфликт не выполнял негативную роль в социуме, а являлся бы средством управления, мобилизации и оптимизации реальных производственных, социальных, творческих и других отношений человека. Для этого специалист должен знать и уметь:

-правильно предотвратить конфликт, разрушающий систему управления и организации в социуме, в отношениях между людьми;

-адекватно вести себя в конфликте, чтобы снизить его разрушающее и усилить гармонизирующее действие;

-защитить личность конфликтанта от деструктурирующего воздействия конфликта;

-завершить конфликт с наименьшими потерями для конфликтующих сторон и получить выигрыш от его рационального разрешения.

Очевидно, что конфликт может не только мешать, разрушать, дезорганизовывать, но и помогать, созидать, организовывать. В зависимости от результирующей ориентации, конфликты различают: конструктивные и деструктивные. Специалисту в сфере управления персоналом необходимо не только изучать конфликты и искать способы их урегулирования. Но важно также уметь превращать конфликт в конструктивное действие управления, результатом которого будет улучшение качественных параметров конфликтующих сторон (систем), их лучшая управляемость и оптимальное взаимодействие с действительностью.

Итак, общая ориентация конфликтов в результирующих их действиях может являться конструктивной и деструктивной, то есть конфликты могут обуславливать позитивные и негативные компоненты и системы отношений между людьми, их ценностями, мотивацией, убеждениями.

В истории человеческого общества всегда находились люди утверждающие, что: "В споре рождается истина" (Платон), "Бранись с таким расчетом, чтобы стать другом" (Периандр.), "Должно знать, что война общепринята, что вражда - обычный порядок вещей и что все возникает через вражду." (Гераклит) и многие другие.

Какие негативные и позитивные феномены проявляются в социальной системе в результате функционирования конфликта? К наиболее важным

негативным функциям конфликта относят:

- ухудшение социально-психологического климата в конфликтной группе, снижение производительности труда, увольнение части работников в целях разрешения конфликта;

- неадекватное, социально неоправданное восприятие конфликтующими сторонами друг друга, а также непонимание их коренных интересов;

- снижение активности сотрудничества конфликтантов во время конфликта и после него;

- создаются виртуальные, мнимые проблемы в отношениях и взаимодействии конфликтантов, формируется дух конфронтации и противоборства в ущерб эффективному решению реальных проблем и преодолению разногласий;

- возрастают материальные, эмоциональные, системные затраты процесса достижения результатов и целей деятельности организации.

Можно выделить еще ряд негативных моментов, определяемых конфликтностью, однако, наряду с ними существуют другие, полярно иные позитивные функции конфликтов. С позиции позитивного значения конфликт может обуславливать такие явления в социальной системе, к которым можно отнести следующие:

- конфликт исключает возможность стагнации системы, он стимулирует ее к изменению и развитию, инновационным преобразованиям и усовершенствованиям;

- определяет активную информационную и коммуникативную функцию, поскольку в ситуации конфликта конфликтанты стремятся лучше узнать друг друга;

- конфликт способствует лучшей структурированности группы, возрастанию степени ее сплоченности и организованности;

- стимулирует предприимчивость и творчество конфликтантов, развитие

их личности, чувства ответственности, индивидуальной значимости;

- усиливает групповую динамику, мониторинг ролевого поведения и систему внутригрупповой управляемости;

- создает ситуацию снижения напряженности, субъективного облегчения и объективного снижения ситуативной неопределенности, что является внутренним стимулом производительного взаимодействия;

- кроме того, конфликт выполняет диагностическую функцию, показывая реальную картину отношений между членами группы.

Каждая из участвующих в конфликте сторон делает все, чтобы была принята ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое, поэтому конфликт ассоциируется с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью, напряжением и другими эмоционально-негативными явлениями. Конфликты могут выполнять функции как позитивные, так и негативные (таблица 1).

Таблица 1 Функции конфликтов

Позитивные функции	Негативные функции
Разрядка напряженности между конфликтующими сторонами	Большие эмоциональные, материальные затраты на участие в конфликте
Получение новой информации об оппоненте	Увольнение сотрудников, снижение дисциплины, ухудшение социально-психологического климата в коллективе
Сплочение коллектива организации при противоборстве с внешним врагом	Представление о побежденных группах как о врагах
Стимулирование к изменениям и развитию	Чрезмерное увлечение процессом конфликтного взаимодействия в ущерб работе
Снятие синдрома покорности у подчиненных	После завершения конфликта - уменьшение степени сотрудничества между частью коллектива
Диагностика возможностей оппонентов	Сложное восстановление деловых отношений ("шлейф конфликта")

Причины, вызывающие конфликты, так же разнообразны, как и сами конфликты. Поэтому, иногда, управленцу полезно спровоцировать управляемый

конструктивный конфликт, чтобы прояснить обстановку и понять истинное состояние дел в группе, а также активизировать внутригрупповое взаимодействие и социальную дифференциацию.

Основой любого конфликта являются противоречия, возникающие в социуме, а механизм функционирования этих противоречий заключен в человеке, его психическом содержании, в личности. Поэтому, независимо от области возникновения противоречий, их проекция всегда затрагивает внутреннюю структуру человека, его личность и отражается в ее психическом содержании.

К внешним компонентам конфликта мы относим систему противоречий, возникающих в среде жизнедеятельности человека. К ним можно отнести экономическую, производственную, правовую, политическую, нравственную и другие виды социальной среды.

К внутренним компонентам конфликта относятся противоречия, возникающие и разрешающиеся на уровне психологической организации личности, в которую включены ее познавательные, эмоциональные и регулятивные компоненты.

Внешние и внутренние компоненты конфликта связаны между собой. Они проецируют свое содержание друг на друга. При этом механизм субъективного возникновения, развития, протекания и разрешения конфликта определяется внутренними компонентами конфликта - личностью конфликтанта.

Личность является центральным звеном и механизмом конфликта, в которой преломляются существующие объективно или субъективно противоречия.

Для многих трудовых коллективов именно причины конфликтов, порожденных трудовым процессом, являются главным источником возникновения конфликтных ситуаций.

Во-первых, эти конфликты вызываются факторами, препятствующими

достижению людьми основной цели трудовой деятельности - получению определенных продуктов. Такими факторами могут быть:

- непосредственная технологическая взаимосвязь работников, когда действия одного из них негативно влияют на эффективность действий другого;
- перенос проблем, решение которых должно идти по вертикали, на горизонтальный уровень отношений (например, нехватка оборудования нередко приводит к конфликтам между рядовыми работниками, хотя решать проблему должны их руководители);
- невыполнение функциональных обязанностей в системе "руководство - подчинение".

Во-вторых, конфликты на производстве вызываются факторами, которые препятствуют достижению людьми вторичных целей трудовой деятельности - достаточно высокого заработка, благоприятных условий труда и отдыха. К этой группе факторов относятся:

- взаимосвязь сотрудников, при которой достижение целей одним из них зависит и от других членов коллектива;
- нерешенность ряда организационных вопросов по вертикали (руководством), следствием чего может явиться обострение отношений между сотрудниками, располагающимися на организационной горизонтали;
- функциональные нарушения в системе "руководство - подчинение", препятствующие достижению личных целей как руководителем, так и подчиненным.

В-третьих, возникающие в процессе реализации трудовой деятельности конфликты нередко порождаются несоответствием поступков человека принятым в его коллективе нормам и жизненным ценностям. Или другая похожая конфликтогенная причина: ролевые несоответствия в системе отношений руководства - подчинения, когда, например, имеет место несовпадение распространенных в коллективе ожиданий относительно

поведения людей, занимающих определенные служебные должности, с их реальными действиями. Последняя причина обусловлена, главным образом, плохим описанием служебных функций персонала во многих учреждениях. В результате у сотрудников складывается превратное представление о том, кто за что отвечает и кто что должен исполнять.

А.Я. Анцупов и А.И. Шипилов в качестве причин трудовых конфликтов приводят следующие:

- бюрократическое отношение администрации к интересам работников;
- бездействие администрации в улучшении условий труда;
- попытки администрации незаконно уволить работников;
- незнание или игнорирование работодателем норм действующего трудового законодательства;
- девальвация ценностей трудовой культуры;
- снижение трудовых и социальных гарантий работающих;
- низкая зарплата, несправедливые расценки;
- несвоевременная выплата зарплаты;
- нецелевое расходование руководителями финансовых средств;
- нарушения договорных обязательств по поставкам, оплате;
- рост безработицы;
- обнищание населения, включая наемных работников.

Организацию можно рассматривать как арену действия борющихся между собой личностей, каждая из которых имеет свои экономические и политические интересы, понимание мира, ценностей и того, как должны быть устроены общество, организации и отношения между людьми. Для управления противоречиями нужно знать причины их возникновения. Часть причин уже была названа. Перечислим ряд других.

Организация - это объединение людей, все люди, естественно, разные.

Ограниченность ресурсов. Ресурсы ограничены в любой организации. Для

наиболее эффективного достижения целей организации их нужно распределять, что всегда вызывает возражение какой-то части организации, а значит, влечет за собой конфликты.

Различие в целях людей, групп людей (причем это касается как формальной, так и неформальной организации).

Разные представления о способах деятельности, средствах достижения целей организации.

Взаимозависимость людей, связанных производственным процессом. Если эти связи не отлажены, не имеют эффективного управления, конфликты неизбежны.

Разные ценностные ориентации людей, групп. Такими ценностями могут выступать как взгляды человека на дозволенные виды поведения, так и представления о добре и зле, справедливости и несправедливости и т.д. По мере разрастания организации, разветвления ее структур растет внутриведомственная конфликтность.

Разный жизненный опыт людей, разное отношение людей к другим, разные жизненные и профессиональные установки и т.д.

Слабая организация информационного обеспечения. Когда решения менеджеров доходят до исполнителей и наоборот с искажениями, возникновение конфликтов неизбежно.

Имущественное неравенство получаемых почестей, вознаграждений и т.п., которое еще Аристотель назвал причиной конфликтов. Соперничество, конкуренция в организации. Недоверие людей. Равенство участников организации, равенство способностей, равенство надежд на достижение целей, на получение ограниченных благ. Нормы, которые регулируют деятельность этой организации. Напряженные отношения людей. [2, 112с.]

Рассмотрим виды конфликтов. Системы управления охватывают, по существу, широкое многообразие объектов - от личности, до больших

социальных групп. Во всех системах управления осуществляется процесс целенаправленного воздействия субъекта управления на объект в рамках определенной схемы управления. В ходе такого воздействия снимается существующая неопределенность во внешней и внутренней среде системы управления. Но часто этот процесс обостряет и даже формирует противоречия в системе, масштаб и социальная значимость которых зависят от величины и степени организованности системы.

Критериями величины и организованности системы управления могут служить ее психологические параметры: уровень развития личности, группы, система межличностного и межгруппового взаимодействия, ценности, ориентации, групповые эффекты и другие. В зависимости от: -уровня и специфики возникновения противоречий; -количественных характеристик включенности членов социума в сферу их проявления (по составу участников); -формы протекания конфликта; -способов его разрешения; -степени интенсивности и силы реализации можно классифицировать разнообразные конфликты. (Таблица 2.)

Таблица 2. Классификация конфликтов

Признак классификации	Виды конфликтов
1. По сферам проявления	Производственно-экономические Идеологические Социальные Семейно-бытовые
2. По масштабам, длительности и напряженности	Общие и локальные Бурные быстротекущие, кратковременные Острые длительные, затяжные Слабовыраженные и вялотекущие Слабовыраженные и быстротекущие
3. По субъектам конфликтного взаимодействия	Внутриличностные Межличностные Межличностно-групповые Межгрупповые
4. По предмету конфликта	Реальные (предметные) Нереальные (беспредметные)
5. По источникам и причинам возникновения	Объективные и субъективные Организационные Эмоциональные и социально-трудовые Деловые и личные
6. По коммуникативной направленности	Горизонтальные Вертикальные Смешанные
7. По социальным последствиям	Позитивные и негативные Конструктивные и деструктивные Созидательные и разрушительные

8. По формам и степени столкновения	Открытые и скрытые Спонтанные, инициативные и спровоцированные Неизбежные, вынужденные, нецелесообразные
9. По способам и масштабам урегулирования	Антагонистические и компромиссные Полностью или частично разрешаемые Приводящие к согласию и сотрудничеству

Например, по составу участников можно выделить внутриличностные, межличностные, групповые, организационные (между подразделениями организаций), конфликты в больших социальных группах. А по сферам проявления - производственно-экономические, идеологические, семейно-бытовые, социальные.

К какому же классу относится трудовой конфликт?

Социальный конфликт - это столкновение тех, кто обладает властью (правлящих), с теми, кто её лишён (управляемых).

Трудовой конфликт представляет собой вид социального конфликта, объектом которого являются трудовые отношения и условия их обеспечения.

Термин "трудовой конфликт" появился в нашем законодательстве в 1989 г., когда был принят Закон СССР "О порядке разрешения коллективных трудовых споров (конфликтов)". Трудовой конфликт отличается от трудового спора. К трудовым спорам относятся споры между работником (группой работников) и работодателем по поводу условий труда (И. Шугаев) [17, с.46].

Трудовой конфликт - более широкое понятие. Кроме столкновения в области трудовых правоотношений, он часто включает столкновение интересов. Например, забастовки или демонстрации могут сопровождаться требованиями не только повышения зарплаты, но и улучшения снабжения продовольствием, а иногда и политическими требованиями. Поэтому трудовой конфликт может регулироваться как нормами трудового законодательства, так и другими правовыми и неправовыми средствами.

Также трудовой конфликт определяется как конфликт между

работодателем и работниками или между работодателем и профсоюзом работников.

В зависимости от того, в какой сфере взаимодействия возникает противоречие, можно выделить три предмета конфликта.

Условия труда (технология, нормирование, режим, безопасность).

Система распределения ресурсов (выплата зарплаты, распределение прибыли, участие работников в управлении капиталом, правила проведения приватизации и т.д.)

Выполнение ранее принятых договоренностей (взаимные поставки, расчеты, погашение долгов).

Функции трудовых конфликтов. Трудовой конфликт влияет на баланс индивидуальных, групповых, коллективных интересов и вносит вклад в социальную интеграцию предприятия. Конфликт рабочих с администрацией, с одной стороны, усиливает их конфронтацию, а с другой - повышает сплоченность рабочих.

Трудовые конфликты выполняют сигнальную функцию, вскрывая наиболее острые противоречия в жизни коллектива.

Существует инновационная, творческая функция трудового конфликта. С его помощью можно преодолеть препятствия на пути экономического, социального или духовного развития коллектива.

Социально-психологическая функция трудового конфликта состоит в том, что он приводит к изменению социально-политического климата, сплоченности, авторитета, взаимного уважения.

Трудовые конфликты бывают следующих видов:

-Конфликт между работодателем и наемным работником.

-Конфликт между руководителями структурных подразделений за усиление роли своего отдела, за ресурсы организации, за определение производственной политики и т.п.

-Конфликт, в основе которого лежат симпатии и антипатии между администратором и работником.

-Конфликты из-за получения более выгодной работы.

-Конфликты из-за влияния в организации, из-за власти.

Виды трудовых конфликтов (Анцупов, Шипилов). Наиболее значимые трудовые конфликты могут возникнуть: между профсоюзом и администрацией; между линейным и штабным персоналом; между разными подразделениями; между трудовым коллективом и администрацией; между трудовым коллективом и профкомом; между трудовым коллективом и руководством отрасли; между трудовыми коллективами разных организаций; между трудовыми коллективами и органами управления государством.

В целях профилактики конфликтов руководитель организации должен владеть следующей информацией:

-о вакантных местах, и эти данные должны обновляться ежедневно;

-о том, насколько каждый работник соответствует своей должности;

-об удовлетворенности работой на каждом рабочем месте;

-о том, насколько оплата труда на каждом рабочем месте отличается от средней оплаты труда на рынке рабочей силы;

-о напряженности во всех отделах и службах, между службами;

-об уровне исполнения своих задач каждым работником, а значит, об эффективности его деятельности; эти задачи должны быть оговорены в трудовом договоре;

-об уровне квалификации каждого работника;

-о повышении квалификации каждым работником.

В широком плане предупреждению трудовых конфликтов способствует достижение общей стабилизации в стране.

Снижение социальной напряженности возможно лишь при условии улучшения экономического положения страны, стабилизации политической

системы, демократизации трудового законодательства, которое отражало бы интересы работающих и выполняло защитные функции.

1.2. Структура трудового конфликта и методы его преодоления

Многие специалисты, занимающиеся вопросами разрешения конфликтов профессионально, считают, что процесс управления конфликтами зависит от множества факторов, значительная часть которых плохо поддается управляющему воздействию. Например, к ним можно отнести: взгляды личности, мотивы и потребности индивидов, групп. Сложившиеся стереотипы, представления, предрассудки, предубеждения могут иногда свести на нет усилия тех, кто вырабатывает решения конфликтной ситуации.

В зависимости от вида конфликта поиском решений могут заниматься разные службы: руководство организации, служба управления персоналом, отдел психолога и социолога, профсоюзный комитет.

Динамика конфликта представляет собой сложное социально-психологическое явление, которое отражается, главным образом, в двух понятиях: этапы конфликта и фазы конфликта. Кроме того, мы выяснили, что течение конфликта подвержено содержательной неравномерности, изменению границ зоны разногласий, интенсивности, а также характеризуется различной направленностью. Все это определяет его динамику изменения, движения от момента формирования до завершения.

Существуют объективные и субъективные факторы конфликта.

Объективными факторами конфликта являются реально существующие противоречия. Они связаны с основами жизнедеятельности и базовыми (не поддающимися быстрому преобразованию) особенностями личности. В качестве примера таких противоречий можно назвать противоречия социального неравенства, классовые, конкурентные рыночные отношения. Это могут быть противоречия информационного, интеллектуального свойства,

глубинных личностных потребностей и установок. Объективные факторы конфликтов делают конфликт неизбежным.

Управление конфликтами в таком случае необходимо осуществлять в определенных формах, позволяющих наиболее эффективно осуществлять информационный мониторинг и формировать зоны конфликта в субъективно значимых для конфликтантов границах.

Субъективные факторы конфликта представлены виртуально, мнимо существующими противоречиями, которые возникают в силу субъективности представления и понимания конфликтной ситуации противоборствующими сторонами.

Люди искаженно воспринимают ситуацию и обстоятельства, в которых они находятся. Расклад сил противодействия не соответствует реальной необходимости и их воображение создает картины не соответствующие действительности. Результат - представляемое становится реальным. Иллюзии становятся генераторами противоречий и конфликта, а стимулы противодействия усиливаются. Часто невозможно определить, чья позиция конфликтантов более адекватна и правдоподобна.

Динамика конфликта реализуется в нескольких этапах, отличающихся один от другого, по содержанию и очередности форм его протекания. Такие этапы в каждом конкретном конфликте имеют различную продолжительность, но последовательность их неизменна.

1) Этап предконфликтной ситуации. Характеризуется возникновением и развитием особых конфликтных отношений между субъектами социального взаимодействия и является предпосылкой конфликта.

2) Этап инцидента. Характеризуется осознанием конфликтной ситуации хотя бы одним из участников конфликта. Осознание формирует значительное эмоциональное переживание им этого факта.

На втором этапе могут проявляться критические, недоброжелательные

выказывания, ограничение контактов, резкое изменение настроений и прочее.

3) Этап развития конфликта. Участники (один или несколько) переходят к активным действиям, направленным на нанесение ущерба "противнику". Участники конфликта открыто заявляют о своих позициях и выдвигают требования. Одновременно, они могут не осознавать конечных целей конфликта, собственных интересов и до конца не понимать суть и предмет конфликта.

4) Этап кульминации конфликта. Это своего рода верхняя точка развития конфликта, выражается пиковыми значениями и характером проявления. В кульминации конфликт достигает такого накала, что сторонам (хотя бы одной из них) становится, очевидно, что продолжать его больше невозможно. Кульминация приводит стороны к осознанию необходимости снизить активность противодействия и искать средства и пути решения конфликта в посреднических сферах. Кульминация - вариант острого конфликта. Часто конфликт не развивается до такой фазы и разрешается на предыдущей.

5) Этап разрешения конфликта. На этой фазе конфликт завершается. Здесь необходимо рассмотреть два понятия:

а) Цена конфликта.

$$\text{ЦК} = \text{Э} + \text{Д} + \text{С} \quad (1)$$

где Э - затраты энергии, времени, и сил на конфликтную деятельность;

Д - ущерб, наносимый в ходе конфликта соперничающей стороной;

С - потери, связанные с ухудшением общей ситуации (например, развал организации, беспорядок, снижение престижа и т.д.)

б) Цена выхода из конфликта.

$$\text{ЦВК} = \text{У} - \text{П} \quad (2)$$

где У - утраты связанные с выходом из конфликта (статуса, перспектив, затраты на реорганизацию, поиск возможностей, уступки противоборствующей стороне и т.п.);

П - приобретения, которые дает выход (высвобождение сил, поля деятельности, ресурсов и пр.).

Таким образом, сравнение цены конфликта и цены выхода из него позволяют рационально решить вопрос о продолжении конфликта. Если цена резко возрастает, то выгоднее прекратить его. Конфликт может быть оценен в вероятностном варианте, в котором будут взвешиваться шансы на победу, проигрыш и цена рисков. Если риски остаются неоправданными, а ЦК ЦВК, то есть все основания искать пути к прекращению конфликта.

б) Этап постконфликтной ситуации. Конфликт почти всегда не проходит незаметно. Поэтому возникает необходимость ликвидировать или закрепить деструктивные, негативные или наоборот позитивные, конструктивные последствия, изменения в организации, группе или личности, такую ситуацию называют еще последствием конфликта.

Решение конфликта представляет собой устранение полностью или частично причин, породивших конфликт, либо изменение целей и поведения участников конфликта.

Управление конфликтами - это целенаправленные воздействия:

- по устранению (минимизации) причин, породивших конфликт;
- по коррекции поведения участников конфликта;
- по поддержанию необходимого уровня конфликтности, но не выходящего за контролируемые пределы.

Существует достаточно много методов управления и предупреждения конфликтов:

- внутриличностные методы - методы воздействия на отдельную личность;

-структурные методы - методы по профилактике и устранению организационных конфликтов;

-межличностные методы или стили поведения в конфликте;

-персональные методы;

-переговоры;

-методы управления поведением личности и приведение в соответствие организационных ролей сотрудников и их функций, иногда переходящие в манипулирование сотрудниками;

-методы, включающие ответные агрессивные действия.

Внутриличностные методы заключаются в умении правильно организовать свое собственное поведение, высказать свою точку зрения, не вызывая психологической защитной реакции со стороны другого человека. Некоторые авторы предлагают использовать “Я - высказывание”, т.е. способ передачи другому лицу вашего отношения к определенному предмету, без обвинений и требований, но так, чтобы другой человек изменил свое отношение и не провоцировал конфликт.

Это способ помогает человеку удержать свою позицию, не превращая другого в своего врага. “Я - высказывание” может быть полезно в любой обстановке, но оно особенно эффективно, когда человек рассержен, раздражен, недоволен.

Компоновка заявления от “Я” состоит из: события, реакций индивида, предпочитаемого исхода для личности.

Разъяснение требований к работе является одним из эффективных методов управления и предотвращения конфликтов. Каждый специалист должен четко представлять, какие результаты от него требуются, в чем состоят его обязанности, ответственность, пределы полномочий, этапы работы. Метод реализуется в виде составления соответствующих должностных инструкций (описаний должности), распределения прав и ответственности по уровням

управления; четкого определения системы оценки, ее критериев, последствий (продвижения, увольнения, поощрения) [19, с.56].

Структурные методы, т.е. методы предупреждения или профилактики конфликтов, а также воздействия преимущественно на организационные конфликты, возникающие из-за неправильного распределения полномочий, существующей организации труда, принятой системы стимулирования и т.д. К таким методам относятся: разъяснение требований к работе, формирование координационных и интеграционных механизмов, общеорганизационных целей, использование систем вознаграждения.

Координационные механизмы могут быть реализованы при использовании структурных подразделений организации, которые в случае необходимости могут вмешаться и разрешить спорные вопросы.

Метод постановки общеорганизационных целей предполагает разработку или уточнение общеорганизационных целей с тем, чтобы усилия всех сотрудников были объединены и направлены на их достижение.

Система вознаграждений. Стимулирование может быть использовано как метод управления конфликтной ситуацией, при грамотном оказании влияния на поведение людей можно избежать конфликтов. Важно, чтобы система вознаграждения не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп. Например, если вознаграждать руководителей отделов сбыта только за увеличение объема продаж, то это может привести к противоречию с намеченным уровнем получения прибыли.

Устранение реального предмета (объекта) конфликта - т.е. подведение одной из сторон под отказ от объекта конфликта в пользу другой стороны.

При возникновении конфликтной ситуации или в начале развертывания самого конфликта его участникам необходимо выбрать форму, стиль своего дальнейшего поведения с тем, чтобы это в наименьшей степени отразилось на их интересах. Речь идет о межгрупповых и межличностных конфликтах, в

которых участвуют минимум две стороны и в которых каждая из сторон выбирает форму своего поведения для сохранения своих интересов с учетом дальнейшего возможного взаимодействия с оппонентом. При возникновении конфликтной ситуации личность (группа) может выбрать один из нескольких возможных вариантов поведения:

- активную борьбу за свои интересы, устранение или подавление любого сопротивления;

- уход из конфликтного взаимодействия;

- разработку взаимоприемлемого соглашения, компромисса;

- использование результатов конфликта в своих интересах.

Было выделены следующие пять основных стилей поведения в конфликте: уклонение, противоборство; уступчивость; сотрудничество; компромисс.

Уклонение (избегание, уход). Данная форма поведения характеризуется индивидуальными действиями и выбирается тогда, когда индивид не хочет отстаивать свои права, сотрудничать для выработки решения, воздерживается от высказывания своей позиции, уклоняется от спора. Этот стиль предполагает тенденцию ухода от ответственности за решения. Такое поведение возможно, если:

- исход конфликта для индивида не особенно важен;

- ситуация слишком сложна и разрешение конфликта потребует много сил у его участников;

- у индивида не хватает власти для решения конфликта в свою пользу.

Противоборство (конкуренция) характеризуется активной борьбой индивида за свои интересы, отсутствие сотрудничества при поиске решения, нацеленностью только на свои интересы за счет интересов другой стороны. Индивид применяет все доступные ему средства для достижения поставленных целей: власть, принуждение, различные средства давления на оппонентов,

использование зависимости других участников от него. Ситуация воспринимается индивидом как крайне значимая для него, как вопрос победы или поражения, что предполагает жесткую позицию по отношению к оппонентам и непримиримый антагонизм к другим участникам конфликта в случае их сопротивления. Условия применения данного стиля:

- восприятие ситуации как крайне значимой для индивида;
- наличие большого объема власти или других возможностей настоять на своем;
- ограниченность времени решения ситуации и невозможность длительного поиска взаимоприемлемого решения;
- необходимость сохранить “свое лицо” и действовать жестко, хотя, может быть, и не самым лучшим образом.

Уступчивость (приспособление). Действия индивида направлены на сохранение и восстановление благоприятных отношений с оппонентом путем сглаживания разногласий за счет собственных интересов.

Данный подход возможен, если:

- вклад индивида не слишком велик: а возможность проигрыша слишком очевидна;
- предмет разногласия более существенен для оппонента, чем для индивида;
- сохранение хороших отношений с оппонентом важнее решения конфликта в свою пользу;
- у индивида мало шансов на победу, мало власти.

Сотрудничество означает, что индивид активно участвует в поиске решения, удовлетворяющего всех участников взаимодействия, но не забывая при этом и свои интересы. Предполагается открытый обмен мнениями, заинтересованность всех участников конфликта в выработке общего решения. Данная форма требует продолжительной работы и участия всех сторон. Если у

оппонентов есть время, а решение проблемы имеет для всех существенное значение, то при таком подходе возможно всестороннее обсуждение вопроса, возникших разногласий и выработка общего решения с соблюдением интересов всех участников.

При компромиссе действия участников направлены на поиск решения за счет взаимных уступок, на выработку промежуточного решения, устраивающего обе стороны, при котором особо никто не выигрывает, но и не теряет. Такой стиль поведения применим при условии, что оппоненты обладают одинаковой властью, имеют взаимоисключающие интересы, у них нет большого резерва времени на поиск лучшего решения, их устраивает промежуточное решение на определенный период времени.

Любой конфликт, его стихийное развитие часто приводит к нарушению функционирования организации, разрушая ее связи, отношения, ценности, изменяя организационно-управленческую основу. Он приводит к эмоционально-психической напряженности, при которой люди начинают испытывать в отношении друг друга чувство неприязни, формируется желание и готовность навредить сопернику, а иногда уничтожить его. Все это препятствует поиску и реализации рационального выхода из конфликта и формирует образ врага. Что должен знать и на что ориентироваться руководитель, принимающий участие в разрешении конфликта? Основные понятия и термины процесса разрешения конфликта:

-управление конфликтами - подразумевает процесс контролирования течения конфликта самими участниками или внешними лицами;

-урегулирование конфликта - его частичное или временное разрешение, достигаемое адекватными ситуации конфликта средствами, когда находятся условия, удовлетворяющие конфликтующие стороны;

-завершение конфликта - прекращение конфликта не обязательно предполагающее его разрешение. Например, конфликтующего человека

увольняют с работы или ребенка переводят в другую школу. В этом случае прекращаются отношения конфликтантов, а проблема и противоречия при таком способе завершения теряют свою остроту и напряженность;

-разрешение конфликта - последовательная минимизация проблематики и противоречий конфликта, достигаемая, обычно, через поиск компромисса, достижение согласия и пр. При такой договоренности между конфликтантами определяется, кто будет победителем и побежденным, распределяются ценности, принимается заключение о полном завершении конфликта;

-конструктивное управление конфликтом - отражает долгосрочное, надежное и адекватное разрешение конфликта, при котором конфликтанты несут минимальные потери от конфликтного взаимодействия.

Рассмотрим существующие основные способы урегулирования конфликтов:

1) доминирование - как победа одной стороны над другой, в результате навязывания своей воли физическими или психологическими средствами. Однако, преимущества такого способа урегулирования связаны с неэффективностью в дальнейшей перспективе взаимодействия;

2) компромисс - означает уступки с обеих сторон и поэтому является желаемым для конфликтантов.

3) интеграция - реализуется тогда, когда находится такое решение, которое удовлетворяет оба желания и ни одна из сторон ничем при этом не жертвует. Именно интеграция дает наиболее эффективные возможности решения конфликта. В основе интеграции лежат соответствующие действия сторон: открытое выявление всех сторон противоречий, уяснение круга понятий, используемых в конфликте. Благодаря возможностям интеграции создается новое качество структуры управления, организации и тем самым утверждается понимание конфликта как явления, связанного с прогрессивным развитием, а их содержание может рассматриваться как важный критерий

оценки организации.

Кроме трех приведенных выше способов урегулирования конфликтов известно еще несколько (выделяемых различными авторами):

- капитуляция - безоговорочная уступка победы;
- уход - отказ от участия в конфликте;
- переговоры - обмен предложениями, мнениями, идеями с целью поиска взаимоприемлемых решений и соглашений в конфликте;
- посредничество - наиболее мягкая форма участия в конфликте третьей стороны, предполагающее согласие сторон на такое участие;
- арбитраж - форма жесткого правового решения конфликтной ситуации, при которой решение принимается легатимизированной структурой. При этом разрешение конфликта, фактически, носит характер подавления.

Общие рекомендации по решению конфликтной ситуации могут быть сведены к следующему:

- Признать существование конфликта.
- Определить возможность переговоров.
- Согласовать процедуру переговоров.
- Выявить круг вопросов, составляющих предмет конфликта.
- Разработать варианты решений.
- Принять согласованное решение.
- Реализовать принятое решение на практике.

Если процесс совместных действий заканчивается только принятием проработанного и согласованного решения, а дальше ничего не происходит и не меняется, то такое положение может явиться детонатором других, более сильных и продолжительных конфликтов. Причины, вызвавшие первый конфликт, не исчезли, а только усилились невыполненными обещаниями. Повторные переговоры проводить будет намного сложнее.

Стратегии и принципы разрешения конфликтов направлены на

управление конфликтами, которые возникают в любой организационной структуре управления. Искусство управления и уровень квалификации руководителя проявляются и в процессе разрешения конфликтов.

Выводы по 1 главе

Человеку, который никогда не задумывался о природе и сущности конфликтов кажется, что конфликты мешают жить, портят отношения между людьми, вредят делу, здоровью, вызывают рассогласованность действий, стрессы, напряженность и т.п. Поэтому большинство людей не любят конфликтовать и, отчасти, побаиваются их. Так оно и происходит на уровне восприятия конфликтов в личности человека. Однако это утверждение свидетельствует и о сложности конфликтных отношений, их многогранности полярности и разнообразии.

Принципиальным в понимании конфликта является выделение ключевых понятий - противоречие и интерес. В основе любого конфликта лежит конфликтная ситуация, включающая либо противоречивые позиции сторон по какому-либо поводу, противоположные цели их достижения, либо несовпадение интересов, желаний, влечений оппонентов и т.п.

Конфликтная ситуация может создаваться оппонентами специально, ради достижения определенных целей, а инцидент может возникнуть и без специальной целенаправленной "подготовки", просто одному из оппонентов показалось, например, что другой распространяет про него всякие сплетни.

Итак: конфликт представляет собой систему социально-психологического взаимодействия между людьми или группами людей (конфликтантами) в виде столкновения, противоборства, содержание которого определяется противоречиями, противоположными интересами, угрозами удовлетворения их актуальных потребностей и компонентами иррационального поведения.

Трудовой конфликт представляет собой вид социального конфликта, объектом которого являются трудовые отношения и условия их обеспечения.

Трудовой конфликт - более широкое понятие. Кроме столкновения в области трудовых правоотношений, он часто включает столкновение интересов.

Поэтому трудовой конфликт может регулироваться как нормами трудового законодательства, так и другими правовыми и неправовыми средствами.

Также трудовой конфликт определяется как конфликт между работодателем и работниками или между работодателем и профсоюзом работников.

Наиболее значимые трудовые конфликты могут возникнуть: между профсоюзом и администрацией; между линейным и штабным персоналом; между разными подразделениями; между трудовым коллективом и администрацией; между трудовым коллективом и профкомом; между трудовым коллективом и руководством отрасли; между трудовыми коллективами разных организаций; между трудовыми коллективами и органами управления государством.

Динамика конфликта представляет собой сложное социально-психологическое явление, которое отражается, главным образом, в двух понятиях: этапы конфликта и фазы конфликта. Кроме того, мы выяснили, что течение конфликта подвержено содержательной неравномерности, изменению границ зоны разногласий, интенсивности, а также характеризуется различной направленностью. Все это определяет его динамику изменения, движения от момента формирования до завершения.

При возникновении конфликтной ситуации или в начале развертывания самого конфликта его участникам необходимо выбрать форму, стиль своего дальнейшего поведения с тем, чтобы это в наименьшей степени отразилось на их интересах.

Любой конфликт, его стихийное развитие часто приводит к нарушению функционирования организации, разрушая ее связи, отношения, ценности, изменяя организационно-управленческую основу. Он приводит к эмоционально-психической напряженности, при которой люди начинают испытывать в отношении друг друга чувство неприязни, формируется желание и готовность навредить сопернику, а иногда уничтожить его. Все это препятствует поиску и реализации рационального выхода из конфликта и формирует образ врага.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМИ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. Анализ системы управления трудовыми конфликтами в ООО «А-Трейд» г.Челябинск

Базой исследования послужило предприятие малого бизнеса ООО «А-Трейд» г.Челябинск.

Отрасль: санитарно – техническое оборудование, лесоматериалы и строительные материалы.

Направление деятельности: соблюдение санитарных норм и правил в зданиях и сооружениях, торговля лесоматериалами и строительными материалами.

Сфера деятельности: оптовая торговля лесоматериалами, строительными материалами и санитарно – техническим оборудованием.

Продукция: автоматизированные системы управления и контроля.

Краткая история: предприятие основано в 2020 году.

Миссией данной организации является реализация лесоматериалов, строительных материалов и реализация санитарно – технического оборудования.

Стратегическими целями организации на ближайшие 3 года является разработка, модернизация и устойчивое серийное производство санитарно – технического оборудования, на оптимальном уровне объемов с позиций производственных возможностей предприятия и платежеспособности потребителей. А так же увеличение объемов реализации, расширение платежеспособных рынков сбыта.

Среднесрочные цели:

- Разработка и изготовление новых образцов продукции
- Расширение оказываемых услуг и производимой продукции.

За время существования на предприятии сформировался ряд корпоративных ценностей: «секрет трудовых успехов – в единении науки, техники и производства, в сплоченном коллективе, который умел и умеет справляться с, казалось бы, неразрешимыми трудностями».

Предприятие не забывает тех сотрудников, заложивших основы многогранной деятельности.

Сфера деятельности: оптовая торговля лесоматериалами, строительными материалами и санитарно – техническим оборудованием.

Отрасль: санитарно – техническое оборудование, лесоматериалы и строительные материалы.

Направление деятельности: соблюдение санитарных норм и правил в зданиях и сооружениях, торговля лесоматериалами и строительными материалами.

Продукция: обои, лакокрасочные материалы, пиломатериалы, древесное сырье, необработанный материал, напольные покрытия (кроме ковров), прочие строительные материалы и изделия.

Основным потребителем продукции ООО «А - Трейд» г.Челябинск являются организации финансируемые из бюджета.

Так же потребителями являются предприятия специализирующиеся на производстве систем измерения и контроля:

- ООО «РСК» г. Челябинск
- ООО «ССК» г. Сызрань
- ООО «Сириус - Д» г. Шахты

Основная часть продукции производится на предприятии. Исключение составляют специфические элементы, которые предприятие не может, изготовить собственными силами или не является рентабельным в производстве.

Вся выпускаемая продукция является собственной разработкой

предприятия, поэтому конкурентов в данном направлении на текущий момент у предприятия нет.

Предприятие в данном направлении является монополистом. Организационная структура любого предприятия зависит непосредственно от стиля управления его руководителя.

На предприятии применена линейно-функциональная структура управления. Линейно-функциональная структура вбирает в себя достоинства двух типов управления: сочетание функционального распределения обязанностей и линейного распределения властных полномочий (приложение 2).

Высшим руководящим звеном предприятия является директор.

Непосредственным руководителем ООО «А-Трейд» является Генеральный директор, в подчинении которого находятся 5 подразделений:

- Научно-технический совет — высший коллегиальный орган управления.
- Специалисты дирекции, юридическая служба.
- Заместитель генерального директора по экономике и корпоративному управлению.
- Заместитель генерального директора по финансам – главный бухгалтер.
- Заместитель генерального директора — начальник опытного производства, председатель комиссии по контролю промышленной безопасности на опасных производственных объектах.

Технологии: на предприятии используется комплекс технологий механической обработки продукции. Все применяемые технологии являются современными, но, тем не менее, требуют постоянного совершенствования в связи с быстрым развитием мирового уровня технологий. В частности, это относится к разработке и производству санитарно – технического оборудования,

так как развитие этой отрасли считается наиболее быстрым, а время жизненного цикла технологий наиболее коротким.

Исходя из того, что технологический процесс на предприятии строго определен, а большинство изделий производится на предприятии, то применяемая технология является многозвеневой в совокупности с интенсивной.

На предприятии работает более 120 человек. Рассмотрим коллектив производственного комплекса. На предприятии трудится 48 человек. Средний возраст по комплексу составляет 39 лет. Так же в коллективе работает 11 пенсионеров.

Основная мотивация персонала осуществляется с помощью финансовых средств:

- Ежемесячные персональные надбавки за высокую квалификацию, сложность и напряженность выполняемой работы.

- Ежемесячные премии в обеспечение выполнения договорных обязательств перед головными предприятиями по основному виду деятельности.

- Ежемесячные премии за выполнение работ, не относящихся к основному виду деятельности.

- Ежемесячные надбавки установленные законодательством Российской Федерации.

- Ежемесячные выплаты в соответствии с положениями о бригадных формах оплаты труда.

- Ежемесячные надбавки молодым специалистам.

Так же ежегодно выделяются финансовые средства на реализацию мероприятий по обеспечению условий труда, которые направляются на следующие статьи расходов:

- Расходы на спецодежду и средства индивидуальной защиты.
- Расходы на спецпитание работников занятых на работах с вредными условиями труда (получение молока, кисломолочных продуктов, соков).
- Расходы по улучшению и оздоровлению условий труда в подразделениях.
- Расходы на оказание услуг сторонних организаций по охране труда и промышленной безопасности.

Ежегодно работникам предоставляется оплачиваемый отпуск продолжительностью 28 календарных дней, а работникам, работающим с вредными условиями труда дополнительные оплачиваемые отпуска.

Так же предоставляются дополнительные оплачиваемые отпуска работникам, совмещающим работу с обучением в образовательных учреждениях высшего профессионального образования.

Еще одним немаловажным фактором является предоставление полного социального пакета, обеспечение социальных гарантий.

Моральное стимулирование тоже находится на достаточно высоком уровне. Ежегодно лучшие работники награждаются Почетными грамотами, подарками, а некоторые государственными наградами. Так же организовывается отдых сотрудников в санаториях за счет предприятия.

Ежегодно проводятся праздники, посвященные Новому году, 23 февраля, 8 марта, что свидетельствует о достаточно высоком уровне корпоративной культуры.

К сожалению, кадровая политика предприятия не направлена на прием и обучение большого количества молодых специалистов, вследствие чего на предприятии работает большое количество пенсионеров, как на рабочих должностях, так и в руководящем составе.

Организационные коммуникации на предприятии существуют как

вертикальные — между уровнями управления, так и горизонтальные — между структурными подразделениями.

Предприятие - это обособленный хозяйствующий субъект, действующий в рыночной экономике, использующий материальные и информационные ресурсы для выполнения работ и оказания услуг в целях удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли. По структуре предприятие имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом.

Человек - главная производительная сила. Только при наличии опытных кадров рабочих и специалистов можно добиться высоких экономических показателей.

На исследуемом предприятии оплата труда производится согласно штатному расписанию. Штатное расписание включает в себя две группы персонала: работники производства и персонал неторговой деятельности. Рассмотрим динамику, структуру численного состава и уровень фонда заработной платы персонала более подробно в таблице 3.

Анализ полученных данных табл. 3 позволяет сделать ряд выводов. Численность персонала предприятия за 2021 – 2023 гг. возросла на 17,07% и

составила в 2023 году 48 человек против 41 человек в 2021 году.

Таблица 3 – Динамика, структура численного состава и фонд заработной платы персонала ООО «А-Трейд» г.Челябинск

Показатель	2021г.		2022г.		2023г.		Индекс	
	Ч.	ФЗП	Ч.	ФЗП	Ч.	ФЗП	Ч.	ФЗП
Среднесписочная численность	41	8538300	43	9639700	48	10818000	117,07%	126,70%
Основной персонал	28	5880000	32	7180800	36	8164800	128,57%	138,86%
Работники обслуживающего и вспомогательного характера	13	2658300	11	2458900	12	2653200	92,31%	99,81%

Фонд заработной платы всего коллектива ООО «А-Трейд» в городе Челябинск вырос на 26,7%. Это обусловлено тем, что рос и сам коллектив и его средняя заработная плата.

Анализ трудовых показателей представлен анализом изменения фонда оплаты труда и средней заработной платы.

В таблице представлен анализ динамики фонда оплаты труда и средней заработной платы работников предприятия. Анализ средней заработной платы по категориям коллектива представлена в таблице 4.

Из таблицы 4 видно, что средняя заработная плата работников транспортного предприятия в 2023 году выросла по сравнению с 2021 годом на 1400 рублей или 2,4%. Данный показатель работников обслуживающего и вспомогательного характера вырос на 1385 рублей или на 2,9%, что говорит о символическом опережении работников исследуемого предприятия.

Таблица 4 – Анализ средней заработной платы по коллективу ООО «А-Трейд» г.Челябинск

Показатель	Период анализа			Отклонение	
	2021	2022	2023	Абс.	Отн.

ЗП ср. основного персонала	57500	58700	58900	1400	102,40%
Работники обслуж. и вспомогат. характера	47040	48628	48425	1385	102,9%

Анализ кадрового состава работников ООО «А-Трейд» г.Челябинск г. Челябинск представляет собой анализ квалификационной структуры, возрастной, половой, структуры по стажу в компании и образовательной структуры.

В таблице 5 представлена профессиональная структура персонала отделения компании в г. Челябинск в период 2020 – 2022 гг.

Таблица 5 – Профессиональная структура персонала ООО «А-Трейд»

Категория работников	2021		2022		2023	
	Ч.	%	Ч.	%	Ч.	%
Основные работники	28	68,29%	32	74,42%	36	75,00%
Руководители	5	12,20%	6	13,95%	6	12,50%
Служащие	8	19,51%	5	11,63%	6	12,50%
Итого	41	100,00%	43	100,00%	48	100%

Из таблицы 5 видно, что сотрудники основной деятельности в 2021 году составляли 68,29%, а вот в 2023 году уже 75%.

Это говорит о существенной эффективности структуры персонала. Руководители отделения наоборот сокращались в относительном измерении с 19,51% до 12,5%. Изобразим структуру персонала на рисунке 5.

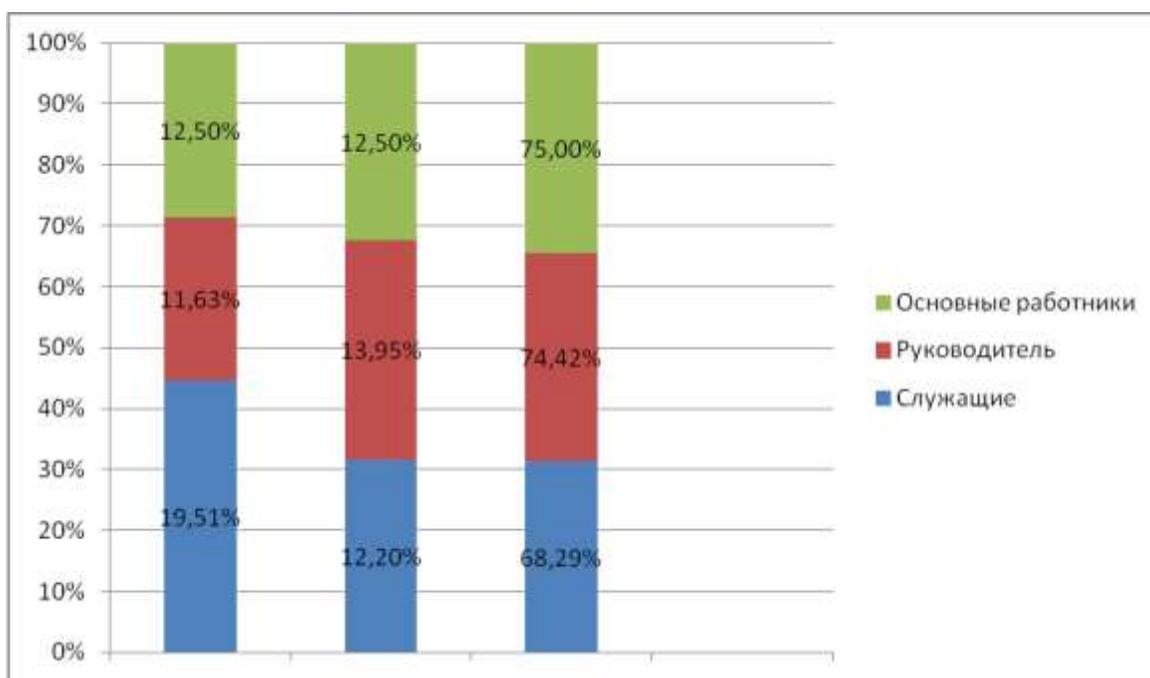


Рисунок 5 – Профессиональная структура персонала ООО «А-Трейд» в г. Челябинск в период 2020-2022 гг., %

Таблица 6 – Анализ половой структуры персонала ООО «А-Трейд» в 2021-2023 гг.

Половая принадлежность	2021		2022		2023	
	Ч.	%	Ч.	%	Ч.	%
мужчины	19	46,34%	20	46,51%	20	41,67%
женщины	22	53,66%	23	53,49%	28	58,33%
Итого	41	100%	43	100%	48	100%

Из таблицы 6 видно, что основу коллектива предприятия составляют женщины (53,49% в 2022 году и 58,33% в 2023 году).

Проведем анализ работников по стажу работы в ООО «А-Трейд» г. Челябинск. Этот показатель свидетельствует об отношении работников к действующей системе управления персоналом.

Результаты анализ данного показателя представлены в таблице 7. Из

таблицы 7 видно, что более 85% всего коллектива трудится в компании до трех лет. Это так же дает определенные выводы по отношению работников к действующей системе управления персоналом в компании.

Таблица 7 – Анализ состава персонала по непрерывному стажу в компании ООО «А-Трейд» г.Челябинск

Продолжительность стажа	2021		2022		2023	
	Ч.	%	Ч.	%	Ч.	%
До 1 года	15	36,59%	16	37,21%	17	35,42%
1 – 3 года	21	51,22%	22	51,16%	22	45,83%
3- 5 лет	2	4,88%	2	4,65%	4	8,33%
Свыше 5 лет	3	7,32%	3	6,98%	5	10,42%
Итого	41	100%	43	100%	48	100%

В заключении анализа кадрового состава приведем анализ образовательной структуры персонала. В таблице 8 приведен анализ.

Таблица 8 – Образовательная структура персонала компании ООО «А-Трейд» г.Челябинск в период 2021-2023гг.

Образование	2021		2022		2023	
	Ч.	%	Ч.	%	Ч.	%
Полное среднее	8	19,51%	9	20,93%	9	18,75%
НПО	1	2,44%	2	4,65%	2	4,17%
СПО	14	34,15%	14	32,56%	15	31,25%
ВПО	18	43,90%	18	41,86%	22	45,83%
Итого	41	100%	43	100%	48	100%

Из таблицы 8 видно, что основу работников (в 2021 году 43,9%, в 2022 году 41,86% и в 2023 году 45,83%) составляют работники с высшим профессиональным образованием.

Второе по доле образование является средним профессиональным. Доля работников с данным образованием составляет 41,86% - 45,83%. Наименьшую долю занимает доля работников с начальным профессиональным образованием (в 2023 году 4,17%).

2.2. Анализ конфликтности в ООО «А-Трейд» г.Челябинск

Одной из причин возникновения конфликтных ситуаций в организациях является неадекватное восприятие информации.

Порядка 80% рабочего времени у человека проходит во взаимодействии с другими людьми. Около 50% всей передаваемой информации воспринимается неправильно.

При этом возможны три различные ситуации:

- информация, отправленная А, никогда не достигает Б;
- информация искажается отправителем или лицом, передающим ее;
- получатель неправильно воспринимает то, что ему передано.

Одним из факторов, могущих усложнить процесс взаимодействия, является большой размер и сложность организации, где на пути сообщения могут возникнуть огромные препятствия (потерянная почта, выброшенные телефонограммы). Часть этой проблемы заключается в том, что в процессе горизонтальной дифференциации и роста организации ее подразделения все более обособливаются друг от друга, занимаясь все более специфической работой, это обособление принимает формы территориального разделения, так что они оказываются в разных зданиях, городах, а иногда и странах. Таким образом, исчезает возможность личного общения и суживаются другие каналы взаимодействия.

Коммуникационные проблемы также тесно связаны с количеством иерархических уровней в организации. Как уже упоминалось, при передаче информации через уровни, на каждом из них она подвергается пересмотру и

коррекции. При этом могут возникать различного рода искажения, когда, например, важная информация признается неважной и выбрасывается. Заметим, что "фильтрация" информации происходит как на пути вверх по уровням, так и на пути вниз, при этом фильтрация может быть либо намеренной, либо ненамеренной. Ненамеренная фильтрация имеет место тогда, когда кусочки информации уничтожаются без ведома того, кто эту информацию передает.

Намеренная фильтрация, напротив, возникает при полной осведомленности передающего. Даже когда информация, посланная А, успешно достигает Б, остается возможность того, что эта информация искажена. Это искажение может быть вызвано не только фильтрацией передающих ее людей, но и самим отправителем.

Существуют две причины этого. Во-первых, мы представляем себе мир более неподвижным и конкретным, чем он на самом деле является. Поэтому при передаче информации мы иногда преувеличиваем значение конкретных факторов и преуменьшаем значение случайных. Этот процесс называется поглощением неопределенности.

Второй причиной для искажения информации является желание людей представить себя в наиболее выгодном свете, особенно при передаче информации наверх, например, когда человек подозревает, что реальная информация совсем не так хороша, как хотелось бы.

Получатель информации также может служить источником искажения в том смысле, что он может неправильно истолковать смысл, заложенный в сообщении. Одной из причин этого может служить язык. В процессе горизонтальной и вертикальной дифференциации люди, находящиеся в разных подразделениях начинают говорить на совершенно разных языках.

Второй причиной неправильного восприятия сообщения может служить выборочное восприятие, когда мы ищем в получаемом сообщении то, на что мы настроены. Человек слышит то, что он хочет услышать, и пропускает остальное.

Еще одной причиной неправильного восприятия может служить ожидание. По различным причинам мы можем ожидать услышать сообщения определенного типа. Еще один феномен - это ощущаемая надежность отправителя. Если получатель информации не считает отправителя источником достаточно достоверной информации, то он может недооценить и важность его сообщения. Та же проблема возникает, когда отправитель воспринимается слишком всерьез. Неправильное восприятие может возникнуть попросту из-за информационной перегрузки, когда человек получает такое количество сообщений, что перестает придавать им все больше значение.

Существует некоторое количество средств, как на индивидуальном, так и на организационном уровне, помогающих преодолеть эти проблемы. На индивидуальном уровне необходимо использовать язык четкий, краткий и в наибольшей степени приложимый к теме сообщения. Также необходимо устанавливать доверие. Сообщение должно быть не только понято, но и принято. Необходимо избегать использования штампов и ненужных классификаций, нужно сообщать как можно больше фактической информации. Наконец, необходимо активно искать обратную связь, с тем, чтобы удостовериться в правильной интерпретации информации.

Многое может быть сделано и на организационном уровне. Например, это может быть установление организацией каналов обратной связи, или внедрение компьютерной технологии передачи данных. Организация также может обучать своих работников искусству общения.

Тренировки могут включать в себя различные типы ролевых игр и служат для улучшения способностей говорить, писать или слушать, а главное - понимать чужую точку зрения. И хотя такие тренировки не всегда оказываются очень эффективными, часто они помогают.

Перечислить все возможные причины возникновения конфликта в организациях не представляется возможным. Основными из них являются

ограниченность ресурсов, которые нужно делить, взаимозависимость заданий, различия в целях, различия в представленных ценностях, различия в манере поведения, в уровне образования, а также плохие коммуникации, несбалансированность рабочих мест, недостаточная мотивация и т.д. В организации ресурсы всегда ограничены. Руководство должно решить, как распределить материалы, информацию, людские ресурсы и финансы между разными группами, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации.

Различия в целях. Специализированные подразделения организации и даже подгруппы формируют свои цели, несут ответственность за их достижение, получают плату за конечный результат. Поэтому подразделения и рабочие группы могут уделять больше внимания их достижению, чем целям всей организации.

Плохая передача информации является и следствием конфликта. Так, между его участниками снижается уровень коммуникаций, начинают формироваться неверные представления друг о друге, развиваются враждебные отношения - все это приводит к усилению и продолжению конфликта. Если у большинства сотрудников возникает ощущение, что стиль и методы управления не отвечают практическим потребностям, то это может послужить причиной возникновения конфликтной ситуации. Неудовлетворенность уровнем деловой или управленческой компетенции руководителя имеет большой демотивирующий потенциал. Очевидно, важно знать, чего ждет персонал от своих руководителей, и делать из этого надлежащие выводы. Если удастся добиться совпадения потребностей индивидов с потребностями организации, очевидно, что персонал будет выкладываться ради удовлетворения этих потребностей, чего не обеспечит никакое принуждение.

Их эффективность находится в прямой зависимости от степени легитимности институциональной процедуры, то есть от добровольной

готовности большинства участников конфликтующих групп соблюдать эти нормы и правила. Должно осуществиться и структурирование конфликтующих групп, что предполагает создание условий для проявления и организационного закрепления коллективных субъектов - носителей имеющих в обществе интересов.

Анализ работы по управлению конфликтами является первым этапом по определению вида конфликта в трудовом коллективе ООО «А-Трейд» г.Челябинск .

В первую очередь выявлено, ведется ли фиксация конфликтов на предприятии в каких-либо документах. После того, как обнаружилось, что как таковой фиксации в документах не имеется, анализ проводился путем внедрения в естественные условия.

В процессе деятельности организации ежедневно возникает большое количество разногласий, которые перерастают в конфликты. По длительности протекания возникают кратковременные, а иногда и затяжные конфликты, связанные с высокими нравственно-психологическими травмами.

Охарактеризуем персонал предприятия по поведению в конфликтных ситуациях и выходу из них.

Генеральный директор предприятия и его сотрудники стараются следовать некоторым условиям по предотвращению конфликтных ситуаций. Это происходит следующим образом.

В первую очередь - это создание условий, которые препятствуют возникновению и развитию конфликтных ситуаций. Руководитель ведет наблюдение за работой каждого сотрудника и, если выясняется, что человек не имеет желания работать качественно и эффективно, его увольняют.

Следующим условием предотвращения конфликтов является забота о справедливости. Директор не наказывает не виновных, прежде чем, что-то предпринять, очень хорошо продумывает, какие последствия вытекут из его

решений. Но это не всегда получается, иногда сгоряча или не подумав, страдают незаслуженно сотрудники, хотя виноват сам руководитель.

Отношения в коллективе складываются при помощи уступок, происходит учет не только своих интересов, но и интересов других сотрудников предприятия. Готовность уступить смягчает напряженную обстановку. А если на оппонента оказывается давление - это всегда вызывает сопротивление с его стороны.

Также используют принцип ясности и доброжелательности. Это позволяет избежать ошибочного приписывания своему противнику враждебной позиции, а также нейтрализовать или смягчить обстановку.

Сотрудники ООО «А-Трейд» учатся управлять своими реакциями, сдерживать негативные эмоции при возникающих разногласиях, но это не всегда получается. Сотрудники уменьшают негативные эмоции противоположной стороны следующими приемами:

- готовностью идти на сближение позиций;
- положительная оценка некоторых действий другой стороны;
- критичное отношение к самому себе и уравнивание поведения.

После этого выбирается оптимальная стратегия разрешения конфликтной ситуации.

Как показал первичный анализ по управлению конфликтами в ООО «А-Трейд», генеральный директор стремится решить возникающие конфликты с помощью компромисса, и часто достаточно успешно. На первый взгляд ситуация в плане разрешения конфликтов выглядит положительно. Но наблюдение показало, что в коллективе существуют недомолвки между директором и подчиненными. Коллектив предприятия считает, что директор принимает неверные решения в плане распределения фонда оплаты труда, премий, не поощряет инициативу работников и не отмечает отличившихся. Директор чувствует возникшую напряженность, старается быть более

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

Таким образом, на первом этапе анализ показал, что директор отлично справляется с периодически возникающими открытыми конфликтами, но в коллективе также существует скрытый конфликт, который накаляет социально-психологический климат в коллективе, снижает результативность труда и является деструктивным фактором в деятельности предприятия.

На втором этапе был применен метод тестирования, в рамках которого применялась методика К. Томаса - диагностика предрасположенности личности к конфликтному поведению.

В ООО «А-Трейд» было проведено исследование, направленное на исследование конфликтности личности в организации. В исследовании приняло участие 40 человек из разных подразделений предприятия, разного пола и возраста.

Возрастной состав членов коллектива: от 24 до 53 лет. Образование: среднее специальное и высшее.

Гипотеза: существует взаимосвязь между осознаваемостью предпочтения стратегии соперничества (по К. Томасу) и конфликтностью личности в коллективе.

Для проверки выдвинутой гипотезы были применены: метод наблюдения (стороннее (автор)) и метод тестирования. В рамках метода тестирования были применена методика диагностики предрасположенности личности к конфликтному поведению К. Томаса.

Методика диагностики предрасположенности личности к конфликтному поведению: тест адаптирован Гришиной Н.В. для изучения личностной предрасположенности к конфликтному поведению. В своем подходе к изучению конфликтных явлений К. Томас делал акцент не только на разрешение конфликтов, а на управление ими.

В соответствии с этим, К. Томас считает нужным сконцентрировать внимание на том, какие формы поведения в конфликтных ситуациях характерны для людей, какие из них являются более продуктивными или деструктивными, каким образом, возможно, стимулировать продуктивное поведение.

Для описания типов поведения людей в конфликтных ситуациях, К. Томас применяет двухмерную модель регулирования конфликтов, основополагающими измерениями в которой, являются кооперация, связанная с вниманием человека к интересам других людей, вовлеченных в конфликт, и напористость, для которой характерен акцент на защите собственных интересов. Соответственно этим двум основным измерениям К. Томас выделяет следующие способы урегулирования конфликтов: соперничество, приспособления, компромисс, избегание, сотрудничество.

В своем опроснике по выявлению типичных форм поведения К. Томас описывает каждый из пяти перечисленных возможных вариантов двенадцатью суждениями о поведении индивида в конфликтной ситуации. В различных ситуациях они сгруппированы в 30 пар, в каждой из которых респонденту предлагается выбрать то суждение, которое является наиболее типичным для характеристики его поведения. Оптимальным поведением в конфликтах считается такое, когда применяются все стратегии и каждая из них имеет значение в интервале от 5 до 7 баллов (минимум - 0 баллов, максимум - 12 баллов). Бланк и ключ методики представлены в Приложении 3.

В конфликтных ситуациях люди демонстрируют различное поведение, такое как:

Избегание - это реакция на конфликт, при которой человек игнорирует (фактически отрицает), само наличие конфликта, считает, что разногласий нет, и поэтому воздерживается от споров, дискуссий, возражений другой стороне, не уступая и не настаивая на своем. Другими словами, человек стремится

дистанцироваться от ситуации.

Причины избегания: проблемы на самом деле может не быть; проблема есть, но она настолько незначительна, что не стоит обращать на нее внимание, у меня много других проблем, более важных, чем эта; я не смогу решить эту проблему; все это бесполезно и ни к чему не приведет; возможность проигрыша; я не люблю конфликтных ситуаций; это очень неприятная для меня ситуация; со временем все образуется; боюсь, что меня будут прямо связывать с этой проблемой или с участниками конфликта.

Приспособление - стиль поведения в конфликте, при котором сторона частично или полностью отказывается от удовлетворения своих интересов, то есть идет "капитуляция" другой стороне. Приспосабливающаяся сторона готова уступить, пренебрегая собственными интересами, соглашается на требования и претензии противостоящей стороны. Причины приспособления:

- у меня есть более важные интересы;
- мне дорого общение с этим человеком, поэтому не хочу его обижать;
- не хочу углубления конфликта; стремление сделать "жест доброй воли";
- стремление избавиться от конфликта;
- ни одному из основных принципов (ценностей) не угрожает опасность;
- правда на стороне противника;
- приспособление сейчас поможет мне в будущем.

Кроме того, многие из причин избегания конфликта применимы к пассивному и активному приспособлению, намеренному желанию умиротворить противника или просто "сдаться".

Соперничество - стиль поведения, характеризующийся высокой степенью настойчивости в удовлетворении собственных интересов, отсутствия уступчивости в удовлетворении интересов других партнеров. При этом для стороны, демонстрирующей данное поведение, наибольший интерес представляет результат и совершенно не важно, какими останутся у нее

отношения с другими участниками конфликта. Соперничество не обязательно ведет к насилию, а в некоторых случаях стимулирует талант. Причины Соперничества:

- недоверие к другим, особенно к тем, кто проявляет заинтересованность;
- недооценка сил другой стороны;
- правила поведения, принятые в данной среде;
- восприятие поведения другого человека как оскорбительное;
- честная игра в рамках закона и правил.

Компромисс - обе стороны до некоторой степени идут на взаимные уступки, другими словами, из общего груза каждая сторона берет на себя часть меньше той, которую она определила для себя первоначально. Если же это касается одной стороны, то это не компромисс, а уступка. Однако, это неустойчивое состояние, развитие которого может вызвать необходимость дальнейших компромиссов. Результат компромисса - различная степень удовлетворенности и неудовлетворенности всех сторон.

В конфликте принципов компромисс, как правило, не возможен. Причины компромисса: переговоры в тупике, компромисс - единственный выход; лучше договориться до чего-нибудь, чем ни до чего не договориться; передышка для дальнейшей концентрации ресурсов; компромисс дает выигрыш в другом; проигрыш обойдется дешевле выигрыша.

Сотрудничество - в отличие от компромисса дает возможность стопроцентного удовлетворения интересов партнеров, обеспечивает плодотворные выгодные взаимоотношения в будущем и, поэтому, является наиболее эффективным. Однако этот подход требует большого напряжения или, творческих способностей, фантазии и концентрации других ресурсов, занимает много времени, так как подразумевает, что интересы одной стороны не будут удовлетворены, если не будут удовлетворены интересы другой стороны.

При проведении тестирования все опрошенные были разделены на 4

группы, в каждой из которых было по 10 человек:

1 группа - Основные цеха, сюда вошли работники следующих подразделений зерносушилка, комбикормовый цех, мельница.

2 Группа - это работники вспомогательных цехов - инструментальные цеха, и охрана.

3 Группа - сюда вошли работники автогаража, электроцеха и складов.

И 4 группа это управленческий персонал.

После обработки результатов мы получили следующие данные:

Группа №1, в которую вошли работники основных цехов, показала хорошие результаты. Шкала "Соперничество", характеризующая конфликтность - ниже нормы, а "Компромисс" - выше нормы, что может свидетельствовать об удачном разрешении многих возникающих конфликтов (Рисунок.2).

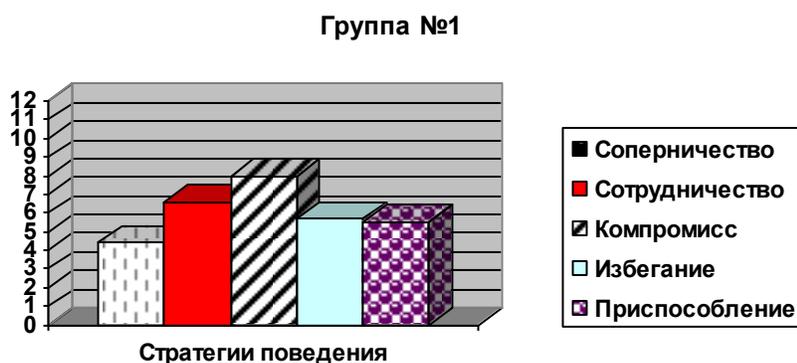


Рис.2. Показатели группы №1

Группа №2, в которую были включены работники вспомогательных цехов, показали следующие результаты - шкалы "Соперничество", "Сотрудничество", и "Компромисс" в пределах нормы. Но показатели шкал "Избегания" и "Приспособления" - выше нормы, что может означать - в коллективе скрытый конфликт (Рисунок 3).

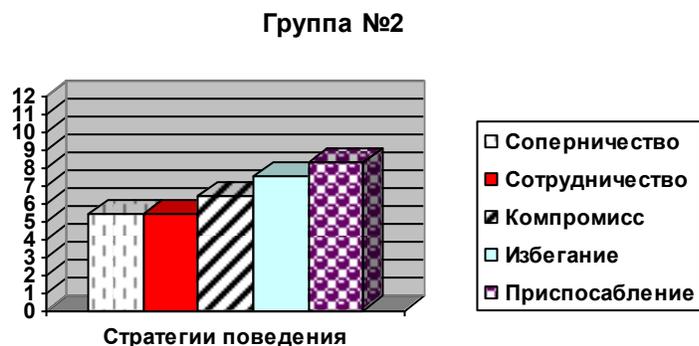


Рис.3. Показатели группы №2

В группе №3, в состав которой входили работники автогаража, электроцеха и складов, было зафиксировано максимальное значение в шкале "Соперничество", следовательно, мы можем сделать вывод: наиболее часто происходят конфликты среди работников этих подразделений. Остальные показатели в пределах нормы (Рисунок.4).

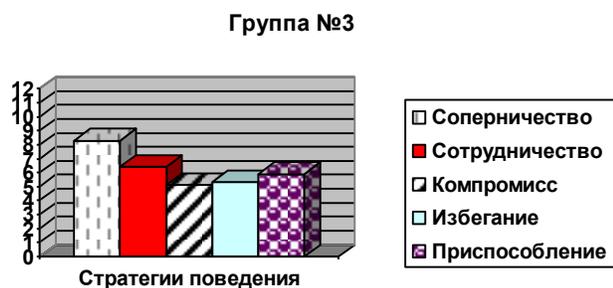


Рис.4. Показатели группы №3

Управленческое звено ООО «А-Трейд», которое вошло в состав группы №4 показало следующие результаты. Шкала "Сотрудничество" наиболее развита, но при этом шкала "Соперничество" имеет 6,7 баллов (Рисунок 5.), притом, что нормой является от 5 до 7 баллов. Мы можем сделать вывод, что на данный момент, среди этих работников возникшие конфликты решаются эффективно, но в ближайшее время ситуация может измениться. Ситуацию нужно держать на контроле.

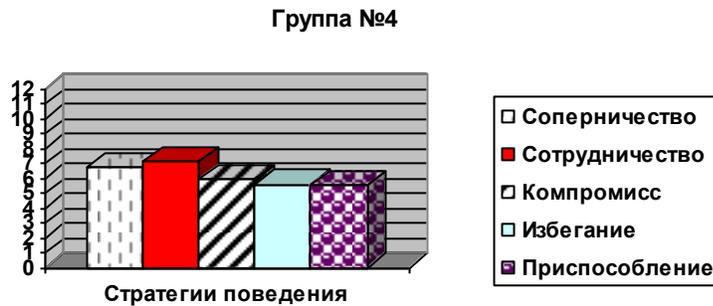


Рис.5. Показатели группы №4

Таким образом, из результатов исследования на предприятии ООО «А-Трейд» можно сделать следующие выводы:

Наиболее сложная ситуация складывается в таких подразделениях как автогараж, склады и охрана. В ближайшее время может также накалиться обстановка среди работников управляющего звена. Наиболее благоприятные условия складываются среди коллективов основных цехов.

Причиной конфликтности сотрудников в организации на психологическом уровне может являться неосознаваемая потребность в соперничестве, т.е. желание удовлетворить свои интересы в ущерб интересам других сотрудников на уровне скрытых мотивов.

Большое значение в разрешении конфликтных ситуаций имеет общение участников, центральным моментом которого является переговоры. Предполагая провести беседу со своим оппонентом, руководитель должен предварительно, по возможности полно проанализировать сложившуюся ситуацию.

Как показало исследование, в коллективе вспомогательных цехов существует скрытый конфликт, при котором сотрудники выбрали избегательную форму поведения.

2.3. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления трудовыми конфликтами в организации ООО «А-Трейд»

Мы провели исследование с помощью методики диагностики предрасположенности личности к конфликтному поведению К. Томаса в ООО «А-Трейд».

Как показало исследование, среди работников управленческого звена, может возникнуть конфликт, т. к. показатели по шкале соперничество достигли максимально допустимого значения, в коллективе вспомогательных цехов существует скрытый конфликт, при котором сотрудники выбрали избегательную, и приспособленческую форму поведения.

Задачи руководителя по разрешению скрытого конфликта состоят в следующем:

- необходимо выяснить причину конфликта;
- определить цели оппонента;
- наметить сферы сближения точек зрения с оппонентом;
- уточнить поведенческие особенности оппонента.

Проведенное таким образом исследование дает возможность составить общее представление обо всех аспектах конфликтной ситуации.

Для этого следует проанализировать обстановку путем постановки следующих вопросов:

а) Причина конфликта. Осознают ли конфликтующие стороны причину конфликта? Нужна ли помощь для выхода из конфликта? Где находится причина конфликта? Обращались ли конфликтующие за помощью?

б) Цель конфликтующих. В чем конкретно заключаются цели конфликтующих? Все ли одинаково стремятся к этим целям? Насколько эти цели сочетаются с общими целями организации? Есть ли общая цель, которая могла бы объединить усилия конфликтующих? Разногласия сторон касаются

цели деятельности или средств, для ее достижения?

в) Сферы сближения. По каким проблемам конфликтующие могли бы выработать общие взгляды? Это, касается проблем деловой и эмоциональной атмосферы.

г) Субъекты конфликта. Кто является лидером? Как относятся люди друг к другу? Каковы особенности языковых и неязыковых факторов общения? Действуют ли среди конфликтующих общепринятые нормы поведения?

Стиль руководства в ООО «А-Трейд» больше похож на авторитарный, администрация отдает распоряжения, которые должны выполняться, но в то же время не дает работникам высказать свои замечания.

Причина конфликта. Причиной конфликта в коллективе стали неэффективные руководящие действия головной части предприятия. Работники не чувствуют себя частью "большого" трудового коллектива.

Основная цель оппонента - обратить на себя внимание, быть услышанным.

Сфера сближения точек конфликтующих. Для определения точек сближения необходимо определить глубину конфликта. Для этого нужно, используя форму семантического дифференциала, подготовить шкалу оценки.

Шкала дает возможность определить:

- а) Тактику разрешения конфликта;
- б) Характер поведения субъекта деятельности, то есть того, кто улаживает конфликт.

Нами была подготовлена шкала оценки глубины конфликта (табл.3)

Оценка глубины конфликтной ситуации проводилась по пятибалльной системе.

При этом сильная выраженность факторов левой стороны была принята за 1 балл, а правой - за 5 баллов. В нашем случае сумма баллов равна 30. Это указывает на колебания в отношениях конфликтующих. В данном случае

необходимо решение проблемы с помощью управленческих мер.

Таблица 3. Шкала глубины конфликта

1	Стороны осознают причину конфликта	1	2	3	4	5	Стороны не осознают причину конфликта
2	Причина конфликта имеет эмоциональный характер	1	2	3	4	5	Причина конфликта имеет материальный (служебный) характер
3	Цель конфликтующих - устремленность к социальной справедливости	1	2	3	4	5	Цель конфликтующих - получение привилегий
4	Есть общая цель, к которой стремятся все сферы сближения	1	2	3	4	5	Общей цели нет
5	Сферы сближения выражены	1	2	3	4	5	Сферы сближения не выражены
6	Сферы сближения касаются эмоциональных проблем	1	2	3	4	5	Сферы сближения касаются материальных (служебных) проблем
7	Лидеры мнения не выделяются	1	2	3	4	5	Замечено влияние лидеров
8	В процессе общения оппоненты придерживаются норм поведения	1	2	3	4	5	В процессе общения оппоненты не придерживаются норм общения.

Применение психологических мер обуславливается фактором наличия у конфликтующих глубокой личностной дезорганизацией. Психологические меры разрешения конфликтного взаимодействия заключаются в основном в понятии фрустрирующих тенденций на поверхность общения с последующим разрушением их.

Предварительный анализ ситуации является необходимым компонентом эффективного проведения беседы. Проводя беседу, руководитель должен сохранить контроль над ситуацией, т.е. направить ход разговора в нужное русло, в соответствии со сформулированной целью беседы. Переговоры должны протекать динамично.

Рекомендуется использовать специальные документы, применяемые при

предупреждении и разрешении конфликтов, образцы таких документов в приложении 3.

Анализ ситуации, обдуманный выбор линии поведения и эффективно проведенное обсуждение ситуации с ее участниками - это способы, для превращения зарождающегося конфликта в инструмент эффективного решения проблемы, а так же, поиска наилучшего решения и даже средство улучшения отношения среди сотрудников.

Для руководителя полезно знать, какие черты характера и особенности поведения человека характерны для конфликтной личности. К таким качествам могут быть отнесены следующие:

- неадекватная самооценка своих возможностей и способностей, которая может быть как завышенной, так и заниженной. И в том, и другом случае она может противоречить адекватной оценке окружающих;

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

- консерватизм мышления, взглядов, убеждений, нежелание преодолеть устаревшие традиции;

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

- определенный набор эмоциональных качеств личности: тревожность, агрессивность, упрямство, раздражительность.

К.У. Томасом и Р.Х. Килменном были разработаны основные наиболее приемлемые стратегии поведения в конфликтной ситуации. Они указывают, что существуют пять основных стилей поведения при конфликте: приспособление, компромисс, сотрудничество, игнорирование, соперничество или конкуренция. Стиль поведения в конкретном конфликте, указывают они, определяется той мерой, в которой вы хотите удовлетворить собственные интересы, действуя при этом пассивно или активно, и интересы другой стороны, действуя совместно

или индивидуально.

Приведем рекомендации по наиболее целесообразному использованию того или иного стиля в зависимости от конкретной ситуации и характера личности человека.

Стиль конкуренции, соперничества может использовать человек, обладающий сильной волей, достаточным авторитетом, властью, не очень заинтересованный в сотрудничестве с другой стороной и стремящийся в первую очередь удовлетворить собственные интересы. Его можно использовать, если исход конфликта очень важен и делается большая ставка на однозначное решение возникшей проблемы; если руководитель обладает достаточной властью и авторитетом; если нет иного выбора и терять нечего; если руководитель придерживается в общении с подчиненными авторитарный стиль. Однако следует иметь в виду, что это не тот стиль, который можно использовать в близких личных отношениях, так как кроме чувства отчуждения он ничего больше не сможет вызвать. Его также нецелесообразно использовать в ситуации, когда вы не обладаете достаточной властью, а ваша точка зрения по какому-то вопросу расходится с точкой зрения начальника.

Стиль сотрудничества можно использовать, если, отстаивая собственные интересы, руководитель вынужден принимать во внимание нужды и желания другой стороны. Этот стиль наиболее труден, так как он требует более продолжительной работы. Цель его применения - разработка долгосрочного взаимовыгодного решения. Такой стиль требует умения объяснять свои желаниям выслушивать друг друга, сдерживать свои эмоции. Отсутствие одного из этих факторов делает этот стиль неэффективным.

Для разрешения конфликта этот стиль можно использовать в следующих ситуациях: необходимо найти общее решение; если каждый из подходов к проблеме важен и не допускает компромиссных решений; отношения с другой стороной длительные, прочные и взаимозависимые; стороны способны

выслушать друг друга и изложить суть своих интересов; необходима интеграция точек зрения и усиление личностной вовлеченности сотрудников в деятельность.

Стиль компромисса. Суть его заключается в том, что стороны стремятся урегулировать разногласия при взаимных уступках. В этом плане он несколько напоминает стиль сотрудничества, однако осуществляется на более поверхностном уровне, так как стороны в чем-то уступают друг другу. Этот стиль наиболее эффективен, обе стороны хотят одного и того же, но знают, что одновременно это невыполнимо. Например, стремление занять одну и ту же должность или одно и то же помещение для работы. При использовании этого стиля акцент делается не на решении, которое удовлетворяет интересы обеих сторон.

Такой подход к разрешению конфликта можно использовать в ситуациях, когда: обе стороны имеют одинаково убедительные аргументы и обладают одинаковой властью; приемлемо временное решение, так как нет времени для выработки другого, или же другие подходы к решению проблемы оказались неэффективными; компромисс позволяет хоть что-то получить, нежели все потерять.

Стиль уклонения реализуется обычно, когда затрагиваемая проблема не столь важна для конфликтующей стороны, нет планов сотрудничества для выработки решения; нет времени и силы на ее решение. Этот стиль рекомендуется также в тех случаях, когда одна из сторон обладает большей властью или чувствует, что не права, или считает, что нет серьезных оснований для продолжения контактов. Стиль уклонения можно рекомендовать к применению в следующих ситуациях: источник разногласий тривиален и несущественен по сравнению с другими более важными задачами; мало ресурсов для решения проблемы желательным способом; необходимо выиграть время, чтобы получить дополнительную информацию.

Прежде чем принять какое-либо решение; пытаться решить проблему немедленно опасно, так как вскрытие и открытое обсуждение конфликта могут только ухудшить ситуацию; подчиненные сами могут успешно урегулировать конфликт. Не следует думать, что этот стиль является бегством от проблемы или уклонением от ответственности. В действительности уход или отсрочка может быть вполне подходящей реакцией на конфликтную ситуацию, так как за это время она может разрешиться сама собой, или ей можно будет заняться позже [27, с.254].

Стиль приспособления означат, что решение конфликтной ситуации происходит совместно с другой стороной, но при этом не отстаиваются собственные интересы в целях восстановления нормальной рабочей атмосферы.

Этот стиль наиболее эффективен, когда исход дела чрезвычайно важен для одной стороны и не очень существен для другой. Стиль приспособления может быть применен в следующих наиболее характерных ситуациях: важнейшая задача - восстановление стабильности, а не разрешение конфликта; предмет разногласия не значим; лучше сохранить добрые отношения с людьми; недостаточно ресурсов или шансов победить.

Руководителю приходится разрешать конфликты не только в деловой, но и в личностно-эмоциональной сфере. При разрешении последних применяются другие методы, поскольку в них, как правило, трудно выделить объект разногласий, отсутствует видимое столкновение интересов. В конфликтной ситуации или в общении с трудным человеком следует использовать такой подход, который в большей степени соответствовал бы конкретным обстоятельствам и при котором последний чувствовал бы себя комфортно.

Наилучшими предпосылками в выборе оптимального подхода разрешения конфликта являются жизненный опыт и желание не усложнять ситуацию и не доводить человека до стресса. Можно добиться компромисса, приспособиться к нуждам другого человека; настойчиво добиваться осуществления своих

истинных интересов в другом аспекте; уклониться от обсуждения конфликтного вопроса, если он не очень важен; использовать стиль сотрудничества для удовлетворения наиболее важных интересов обеих сторон. Поэтому лучшим способом разрешения конфликтной ситуации является сознательный выбор оптимальной стратегии поведения.

Особенную опасность таят в себе латентные конфликты. Они могут развиваться в затяжные и сложные конфликты, которые урегулировать в дальнейшем будет очень сложно. Для своевременного предотвращения таких конфликтов необходимо четко знать состояние коллектива, общий психологический фон и примерную психологическую устойчивость каждого члена коллектива.

В связи с этим рассмотрим ряд предложений, которые бы способствовали снижению конфликтов в трудовых коллективах ООО «А-Трейд»:

1) Проведение своевременной диагностики коллектива. Необходимо проводить исследование с помощью метода диагностики предрасположенности личности к конфликтному поведению К. Томаса, не реже чем раз в 6 месяцев. При обработке результатов этого теста, можно выявить не только конфликтность в каком либо подразделении, но и конфликтную личность.

Конфликтная личность неблагоприятно влияет на психологический климат в группе. Конфликтная личность склонна к обострению ситуаций вокруг себя. Обычный человек тяжело переносит состояние конфронтации, стремясь найти выход из создавшегося положения.

Человек конфликтный переносит тяготы противостояния существенно легче. Во-первых, у него понижена чувствительность к неопределенности, он не способен реалистически прогнозировать развитие ситуации и потому не тревожится. Во-вторых, для него характерны завышенная самооценка, избыточная жесткость системы используемых критериев оценки других и излишняя категоричность в оценках.

Ему не приходит в голову идея сблизить позиции и подстроиться к мнению группы. На фоне завышенной самооценки возникает агрессивная неудовлетворенность не только собой, но и всем окружающим, а застывшая система ценностей не позволяет сохранить объективность и гибкость при объяснении поступков окружающих, порождая конфликты.

2) Мы предлагаем следующие рекомендации по индивидуальной работе с конфликтной личностью:

Правильная расстановка кадров с учетом не только квалификационных "анкетных" показателей, но и психологических качеств персонала существенно уменьшают вероятность конфликтных ситуаций в трудовом коллективе. Основой психологического сопровождения является психологическая диагностика персонала при расстановке. В настоящее время психологическая диагностика осуществляется преимущественно с помощью тестирования.

Важным фактором снижения конфликтности личности является высокий авторитет руководителя. В психологическом плане авторитетная личность всегда воспринимается как имеющая неоспоримые преимущества, что способствует формированию вертикально направленных отношений. Это обуславливает необходимость заботы об авторитете. Высокий авторитет руководителя, сформированный на основе его личностно-профессиональных и нравственных качеств, является залогом стабильности отношений в коллективе.

Поднятию авторитета способствуют развитые умения конструктивно и справедливо разрешать конфликты. Такие умения формируются с опытом и специальной социально-психологической подготовкой руководителей, обучению их навыкам неконфликтного взаимодействия, технике бесконфликтного общения, развития у них умений конструктивно преодолевать возникающие противоречия. Если для конфликтной личности руководитель является не авторитетным, то может быть будет эффективным пересмотреть расстановку кадров и перевести конфликтанта в прямое подчинение именно к

руководителю, который будет для него авторитетной личностью.

Значимым психологическим фактором, снижающим уровень конфликтных проявлений, является престиж деятельности и организации. Он также является как ограничителем, так и регулятором поведения: люди дорожат престижной должностью или работой, вследствие чего у них повышается чувство ответственности, рефлексивной регуляции деятельности, что, безусловно, отражается на поведении и общении, повышая в целом их нормативность. При осуществлении деятельности, направленной на повышение престижа, необходимо учитывать его психологические характеристики: престижно то, что доступно далеко не всем, что обуславливает качественно иной уровень отношений и стимулирования, что связано с высоким уровнем профессионализма, что имеет очень высокую общественную ценность и формирует некую социальную дистанцию.

Что может заядлого конфликтанта отвлечь от конфликтов? Что-то новое и интересное, например, ответственное поручение, или новые полномочия, должность или даже важная командировка.

3) Проведение ежегодного социально-психологического тренинга для трудового коллектива.

Нами, в ходе тестирования, были установлены наиболее конфликтные подразделения. Именно для работников этих подразделений рекомендуется провести тренинг.

Примерная программа тренинга описана в приложении 5. После участия в тренинге работники предприятия приобретут новые знания и умения в области управления конфликтами, а именно:

Участники тренинга получают целостное системное представление о природе конфликтов и динамике их развития.

Осознают собственные неэффективные стратегии поведения в конфликте, и выработают новые успешные поведенческие модели.

Научаться быстро диагностировать, и грамотно разрешать конфликтные ситуации в своем коллективе.

Освоят способы профилактики конфликтов и методы управления эмоциональным состоянием.

Каждое из предложенных нами мероприятий, весьма эффективны для совершенствования управления конфликтами. Но для создания целостной системы управления и разрешения трудовых конфликтов на предприятии, необходимо использовать все вышеперечисленные мероприятия в комплексе.

Только комплекс предложенных нами мероприятий, поможет сформировать в ООО «А-Трейд» четкую систему управления конфликтами, что приведет не только к улучшению социально-психологического климата в трудовом коллективе, но к увеличению эффективности производственной деятельности, а значит и к увеличению прибыли предприятия.

Таким образом, мы предложили ООО «А-Трейд» - следующие мероприятия для наилучшего разрешения и управления конфликтами:

- 1) Своевременная диагностика конфликтности в коллективе.
- 2) Комплекс рекомендаций по работе с конфликтной личностью.
- 3) Проведение тренинга по теме "Конфликты в организации" для работников наиболее конфликтных подразделений.

Реализация этих мероприятий требует определенных затрат.

Своевременная диагностика конфликтности в коллективе, с помощью методики К. Томаса - требует не больших затрат, при расчете в общую сумму вошло изготовление бланков для тестирования, и работа отдела кадров.

В среднем на изготовление бланков потребуется 3р за 1шт. Для проведения тестирования необходимо не менее 140 бланков. Итого общая стоимость бланков - 420 руб.

На обработку каждого бланка работник отдела кадров тратит около 10 минут рабочего времени. На обработку всех бланков - 23,3 час. Рассчитаем

стоимость 1 часа работы работника отдела кадров (X).

Заработная плата специалиста отдела кадров - 12000 руб. в месяц, в месяце 22 рабочих дня, по 8 часов:

$$X = (12000/22) / 8 = 68,2 \text{ (руб.)} \quad (3)$$

час рабочего времени работника отдела кадров стоит 68,2руб. Теперь, когда известны все необходимые данные, общую стоимость проведения тестирования (Y) можно посчитать следующим образом:

$$Y=420 + 23,3*68,2 = 2009 \text{ (руб.)} \quad (4)$$

Для того чтобы организовать эффективную работу с конфликтной личностью, работник отдела кадров должен обладать определенными знаниями и навыками. Для приобретения таких специализированных умений, необходимо направить работника на специализированное обучение или тренинг.

Нами было проведено маркетинговое исследование, стоимости тренинга по теме: "Конфликты в организации" у различных тренинговых компаний г. Челябинска составляет от 6000 до 72000 руб., в зависимости от количества часов программы тренинга и количества участников. (Приложение 6).

Средняя стоимость часа тренинга - 2117,5 руб. Средняя продолжительность тренинга - 11,8 час. Таким образом, мы можем предположить, что в среднем на тренинг будет необходимо выделить 24986,5руб.

Мы произвели все необходимые расчеты, и выяснили, что для формирования качественной системы управления трудовыми конфликтами на предприятии нужно выделить не менее 26995,5 руб. Эта сумма для среднего предприятия весьма приемлема.

Выводы по 2 главе

Каждое из предложенных нами мероприятий, весьма эффективны для совершенствования управления конфликтами. Но для создания целостной

системы управления и разрешения трудовых конфликтов на предприятии, необходимо использовать все вышеперечисленные мероприятия в комплексе.

Только комплекс предложенных нами мероприятий, поможет сформировать в ООО «А-Трейд» четкую систему управления конфликтами, что приведет не только к улучшению социально-психологического климата в трудовом коллективе, но к увеличению эффективности производственной деятельности, а значит и к увеличению прибыли предприятия.

Таким образом, мы предложили ООО «А-Трейд» - следующие мероприятия для наилучшего разрешения и управления конфликтами:

- 1) Своевременная диагностика конфликтности в коллективе.
- 2) Комплекс рекомендаций по работе с конфликтной личностью.
- 3) Проведение тренинга по теме "Конфликты в организации" для работников наиболее конфликтных подразделений.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Цель данной работы заключалась в том, чтобы проанализировать типичные трудовые конфликтные ситуации, возникающие в процессе деятельности предприятия и на основе рассмотренных теоретических положений современной социологии конфликта разработать некоторые рекомендации по их урегулированию и разрешению.

Проведенный анализ управления конфликтами на предприятии путем наблюдения в естественные условия показал, что в процессе деятельности ООО «А-Трейд» ежедневно возникают разногласия, которые перерастают в конфликты. Конфликты проявляются, как столкновения между:

- клиентами и генеральным директором;
- генеральным директором и сотрудниками;
- между сотрудниками предприятия.

Как показал первичный анализ по управлению конфликтами на предприятии, генеральный директор стремится решить возникающие конфликты при помощи компромисса, и часто достаточно успешно. На первый взгляд ситуация в плане разрешения конфликтов выглядит положительно. Но наблюдение показало, что в коллективе существуют недомолвки между директором и подчиненными по поводу методов руководства, скрытые и открытые конфликты между работниками различных подразделений.

Коллектив предприятия считает, что директор не знает истинного положения дел в коллективе, а, следовательно, принимает неверные решения в плане распределения фонда оплаты труда, премий, не поощряет инициативу работников и не отмечает отличившихся.

Руководство ограничивается общением с исполнительным директором, и через него отдает все приказы и распоряжения. Директор ООО «А-Трейд» чувствует возникшую напряженность, старается быть более открытым и лояльным по отношению к трудовому коллективу, вызывая тем самым еще

большее недоверие с его стороны.

Таким образом, анализ показал, что генеральный директор отлично справляется с периодически возникающими открытыми конфликтами, но в коллективе так же существует скрытый конфликт, который накаляет социально-психологический климат в коллективе, снижает результативность труда и является деструктивным фактором в деятельности предприятия.

Для определения конфликта на исследуемом предприятии было проведено исследование социально-психологического климата в коллективе. Для этого был проведен метод тестирования, в рамках которого применялась методика: диагностики предрасположенности личности к конфликтному поведению К. Томаса. Результаты теста позволили выдвинуть экспериментальную гипотезу между выбором индивидами стратегии избегания и их уровнем конфликтности есть взаимосвязь.

Для разрешения скрытого конфликта в коллективе, предлагаются следующие мероприятия:

-Необходимо сплотить коллектив, дать работникам предприятия почувствовать себя частью большого и дружного коллектива. Для этого необходимо периодически проводить корпоративные мероприятия: спортивные соревнования, совместное проведение праздничных мероприятий с выездом всего коллектива за город и т.п.

-Уделить большое внимание стимулированию труда работников. Проводить награждения, приуроченные к определенным датам с вручением денежных премий и ценных призов.

-Создать положительный психологический настрой. Для этого необходимо проводить раз в 3 месяца организационные собрания с участием администрации предприятия, где будут решаться наиболее важные вопросы.

-Уделить особое внимание условиям труда. Выяснить как именно хотели бы улучшить условия труда работники, и предпринять все усилия для решения

обозначенных проблем.

Внедрение данных мероприятий позволит решить возникший конфликт на предприятии, также это позволит получить ряд других продолжительных плюсов, а именно:

- возникновение атмосферы доверия;
- повышение мотивации работников;
- развитие корпоративной культуры на предприятии;
- улучшение условий труда;
- повысить устойчивость имиджа организации.

Кроме, мероприятий для разрешения скрытого конфликта в коллективе, необходимо реализовать мероприятия направленные на совершенствование управления конфликтами:

- диагностика конфликтности коллектива, с помощью тестирования.
- комплекс рекомендаций по работе с конфликтной личностью.
- проведение социально-психологического тренинга на тему "Конфликты в организации".

Оценка затрат на предложенные мероприятия показала - сумма затрат составляет 26995,5 руб.

Последствия конфликтных ситуаций в современных организациях тоже не всегда однозначны. Конфликт может привести как к улучшению функционирования организации в целом (ее отделов в частности), так и к распаду организационной структуры, прекращению деятельности организации (в соответствии с ее целями и задачами).

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации. Текст с изменениями и дополнениями на 15 января 2008 года. - М.: Эксмо, 2008г.
2. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. - М.: ЮНИТИ, 2004 год.
3. Березин Ф.Б. Психическая и психофизиологическая адаптация человека. - Л.: ЛГУ, 2006 год.
4. Бэрн Р., Ричардсон Д. Агрессия. - СПб: 2006 год.
5. Вересов Н.Н. Формула противостояния, или как устранить конфликт в коллективе. - М.: "Флинта", 2005 год.
6. Гришина Н.В. Психология конфликта. - СПб.: 2002 год.
7. Деловой этикет для "чайников", 2-е издание: Пер. с англ. - М. ООО "И.Д. Вильямс", 2008г.
8. Журавлев А.Л., Вахин А.А. Социально-психологические аспекты исследования конфликта // Современная конфликтология в контексте культуры мира. - М.: АСТ, 2006 год.
9. Зайцев А.К. Социальный конфликт на предприятии. - Калуга, 2008 год.
10. Зеркин Д.П. Основы конфликтологии. - Ростов: Феникс, 2005 год.
11. Изард К. Психология эмоций. - СПб.: 2006.
12. Ильин Е.П. Эмоции и чувства. - СПб.: 2008 год.
13. Иманкулова Ж.М. Управление конфликтом в организации // Кадровое дело - 2007г - №5.
14. Карелин А. Большая энциклопедия психологических тестов. - М.: Владос, 2007 год.
15. Конфликтология / Под ред.А.С. Кармина. - СПб.: 2005 год.
16. Кричевский Р.Л. Если Вы - руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. - М.: "Дело", 2008 год.

17. Ларионов В.Г. Управление трудовыми конфликтами // Российское предпринимательство - 2011г. - №2
18. Леонов Н.И. Основы конфликтологии. - Ижевск, 2006 год.
19. Лютенс Ф. Организационное поведение. - М.: Инфра-М, 2007 год.
20. Майерс Д. Социальная психология. - СПб., 2005 год.
21. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. - М.: ИНФРА-М, 2006 год.
22. Мещеряков Б.Г., Зинченко В.П. Большой психологический словарь. - М.: Академия, 2006 год.
23. Общение и оптимизация совместной деятельности / Под ред. Г.М. Андреевой, Я. Яноушек. - М.: МГУ, 2007 год.
24. Прихожан А.М. Причины, профилактика и преодоление тревожности // Психологическая наука и образование. - 2008 год. - № 2.
25. Психология и этика делового общения / Под ред. В.К. Лавриненко. М., 2007 год.
26. Пугачев Е.П. Руководство персоналом организации: Учебник. М., 2008 год.
27. Робер М., Гильман Ф. Психология индивида и группы. М., 2007 год.
28. Рощин С.К. Об исследованиях организационного климата. В кн.: Винокуров Л.В., Скрипюк И.И. Организационная психология: Хрестоматия. - СПб., 2007 год.
29. Свергун. О.А. Препарируем конфликт // Кадровик - 2009г. №9.
30. Снелл Ф. Искусство делового общения. М., 2005 год.
31. Тренев Н.Н. Управление конфликтами. - М., 2005 год.
32. Управление персоналом организации: Практикум: Учеб. пособие / Под ред. А.Я. Кибанова. М., 2006 год.
33. Управление персоналом организации: Учебник/ Под ред. А.Я. Кибанова. М., 2007 год.

34. Уткин Э.А. Конфликтология: теория и практика. М., 2005 год.
35. Фатеев Н.И. Влияние особенностей управления на социально-психологический климат коллектива // Вопросы психологии. 2006 год. - № 1.
36. Чумиков А.Н. Управление конфликтами. М., 2005 год.
37. Шаленко В.П. Конфликты в трудовых коллективах. М., 2008 год.
38. Шейное В.П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение. Минск, 2006 год.
39. Шейное В.П. Психология и этика делового контакта. Минск, 2006 год.
40. Шепель В.М. Настольная книга бизнесмена и менеджера: управленческая гуманитарология. М., 2006 год.
41. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. М., 2008 год.
42. Шейнов А.В. Конфликты в нашей жизни. - М.: Амалфея, 2006 год.
43. Щеглова С.Н. Социальное партнерство в сфере трудовых отношений. М., 2005 год.
44. Этика деловых отношений: Учебник /под ред.А.Я. Кибанова - М.: ИНФРА-М, 2007 год.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Методика диагностики предрасположенности личности к конфликтному поведению К. Томаса. (текст опросника)

а) Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

) Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы согласны.

. а) Я стараюсь найти компромиссное решение.

б) Я пытаюсь уладить его с учетом всех интересов другого человека и моих собственных.

. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

б) Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.

. а) Я стараюсь найти компромиссное решение.

б) Я стараюсь не задеть чувств. другого человека.

. а) Улаживая спорную ситуацию, я все время пытаюсь найти поддержку, у другого.

б) Я стараюсь делать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

. а) Я пытаюсь избежать напряженности для себя.

) Я стараюсь добиться своего.

. а) Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, что бы со временем решить его окончательно.

б) Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться другого.

. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

) Я первым делом стараюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

. а) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то, возникших разногласий.

) Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.

. а) Я твердо добиваюсь своего.

б) Я пытаюсь найти компромиссное решение.

. а) Первым делом я стремлюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

б) Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.

. а) Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

) Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет навстречу.

. а) Я предлагаю среднюю позицию.

б) Я настаиваю, чтобы все было сделано по-моему.

. а) Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.

- б) Я пытаюсь показать другому логику и преимущество моих взглядов.
 - . а) Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.
- б) Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряжения.
 - . а) Я стараюсь не задеть чувств другого.
- б) Я обычно стараюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.
 - . а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
- б) Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
 - . а) Если это сделает другого сильным, я дам ему возможность настоять на своем.
- б) Я дам другому возможность остаться при своем мнении, если он идет мне навстречу.
 - . а) Первым делом я пытаюсь определить то, в чем состоят все затруднения и спорные вопросы.
- б) Я стараюсь отложить спорные вопросы, с тем, чтобы со временем решить их окончательно.
 - . а) Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.
- б) Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.
 - . а) Ведя переговоры, стараюсь быть внимательным к другому.
- б) Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
 - . а) Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей и другого человека.
- б) Я отстаиваю свою позицию,
 - . Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.
- б) Иногда предоставляю другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
 - . а) Если позиция другого кажется ему очень важной, я стараюсь идти ему навстречу.
- б) Я стараюсь убедить другого пойти на компромисс.
 - . а) Я пытаюсь убедить другого в своей правоте.
- б) Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к аргументам другого.
 - . а) Я обычно предлагаю среднюю позицию.
- б) Я почти всегда стремлюсь удовлетворить интересы каждого из нас.
 - . а) Зачастую стремлюсь избежать споров.
- б) Если это сделает другого человека счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
 - . а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
- б) Улаживая ситуацию, я обычно стремлюсь найти поддержку у другого.
 - . а) Я предлагаю среднюю позицию.
- б) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за возникших разногласий.
 - . а) Я стараюсь не задеть чувств другого.

б) Я всегда занимаю такую позицию в споре, чтобы мы совместно могли добиться успеха.

Ключ опросника.

Соперничество: а) 3, 8, 10, 17, 25, 28;

) 6, 9, 13, 14, 16, 22

Сотрудничество: а) 5, 11, 14, 19, 20, 23;

) 2, 8, 21, 26, 28, 30

Компромиссы; а) 2, 4, 13, 22, 26, 29;

) 7, 10, 12, 18, 20, 24

Избегание: а) 1, 6, 7, 9, 12, 21, 27;

) 5, 15, 17, 19, 23, 29

Приспособление; а) 15, 16, 18, 24, 30;

) 1, 3, 4, 11, 25, 27

По каждому из пяти разделов опросника (соперничество, сотрудничество, компромисс, избегание, приспособление) подсчитывается количество ответов, совпадающих с ключом. Полученные количественные оценки сравниваются между собой для выявления наиболее предпочитаемой формы социального поведения испытуемого в ситуации конфликта, тенденции его взаимоотношений в сложных условиях.

Основные стратегии поведения в конфликте:

Противодействие - не учитываются цели партнера;

Сотрудничество - направлено на удовлетворение участниками своих потребностей;

Компромисс - условное равенство партнеров;

Избегание - уход от контакта, потеря собственных целей;

Уступчивость - жертвование собственными интересами во имя других.

Образцы документов, применяемые при предупреждении и разрешении конфликтов

Образец предложения провести переговоры по конфликту (оформляется в форме письма, адресованного другой стороне в конфликте)

Уважаемый _____

Сообщаю Вас, что я намерен (а) уладить наши разногласия и готов (а), если потребуется для разрешения проблемы заново рассмотреть вопрос.

Я высоко ценю наши взаимоотношения и абсолютно уверен (а), что мы сможем уладить это дело разумно и по справедливости.

Приглашаю встретиться со мной (поговорить со мной, написать мне) для обсуждения наших разногласий и прошу Вас проявить такую же, как у меня, решимость уладить наш конфликт. Благодарю Вас за то что, рассмотрели мое предложение.

Подпись _____

Дата _____

Образец соглашения о взаимопонимании

Мы, нижеподписавшиеся, признаем существование недоразумений по поводу _____ и выражаем желание избавиться от них.

После подобного обсуждения, полностью обдуманного всеми сторонами, мы достигли соглашения в следующем:

Настоящее соглашение (не) имеет силу юридического обязательства (Если хотите, что бы имело, впишите следующие: компенсацией за обязательства в данном соглашении является обмен приведенными выше взаимными обязательствами.)

Соглашение подписано нами " _____ " 20 ____ года.

Образец договора об услугах посредника

Мы ниже подписавшиеся, договорившись о компенсации за обязательства в виде обмена взаимными обязательствами, настоящим соглашаемся предложить посреднику следующие

_____ Каждая сторона обязуется принять по крайней мере одну рабочую встречу с нейтральным посредником, выбранным по согласованию сторон, в течении двух недель со дня обращения к нему. Стороны должны приступить со всеми полномочиями с готовностью решить все спорные вопросы.

Все стороны согласны нести расходы по оплате услуг посредников в равной доле.

Каждая из сторон сохраняет все юридические права и возможности прибегнуть к любым способам удовлетворения согласно закону и справедливости, если в результате встреч с посредником не будет достигнуто соглашение, приемлемое для каждой из сторон.

Назначенным _____ посредником _____ является:

Данное соглашение об услугах посредника (не) является соглашением об обязательствах, и каждая сторона согласна не принимать других действий, пока не будут завершены встречи с посредником.

Подписи _____

Дата _____

Программа тренинга: "Конфликты в организации"

Цель тренинга: Научить участников эффективным поведенческим стратегиям профилактики и разрешения конфликтных ситуаций.

Темы:

- . Анатомия конфликта:
 - Причины возникновения и роль конфликтов в организации
 - Типы конфликтов и их особенности
 - Скрытые (латентные конфликты) и провоцируемые конфликты.
- . Как руководителю управлять конфликтом:
 - Стадии развития конфликта
 - Технология разрешения конфликтов. Прямые и косвенные методы.
 - Групповая динамика и выбор позиции руководителя на каждом этапе.
 - Самые распространенные ошибки руководителей в конфликтных ситуациях.
- Особенности и способы решения конфликтов "руководитель - подчиненный"
 - . Стратегия и тактика поведения в конфликтных ситуациях:
 - Управление эмоциями в конфликте. Эмоциональная компетентность как ключевая компетенция успешного руководителя.
 - Модели поведения в конфликтной ситуации.
 - Приемы психологической защиты в конфликтных ситуациях.
 - Техники оперативной саморегуляции. Ситуационный стрессменеджмент.
 - Методы противостояния агрессивному и манипуляционному психологическому воздействию. Ассертивное (уверенное) поведение.
 - Кейсы и ролевые игры. Анализ индивидуальных стилей поведения участников группы и рекомендации по преодолению проблем, возникающих у них в конфликтных ситуациях.
- . Профилактика конфликтов в трудовом коллективе:
 - Выявление и предотвращение конфликтных ситуаций, их конструктивные и деструктивные последствия.
 - Посредничество в конфликте: принципы и методики.
 - Рекомендуемые меры по профилактике и разрешению конфликтных ситуаций в коллективе. Ключевые принципы организации эффективной совместной деятельности. Фасилитирование групповых процессов.
- Результаты тренинга:
 - Участники тренинга получают целостное системное представление о природе конфликтов и динамике их развития.
 - Осознают собственные неэффективные стратегии поведения в конфликте, и выработают новые успешные поведенческие модели.
 - Научатся быстро диагностировать, и грамотно разрешать конфликтные ситуации в своем коллективе.
 - Освоят способы профилактики конфликтов и методы управления эмоциональным состоянием.

Стоимость услуг тренинговых компаний

Тренинговая компания	Стоимость тренинга в час (руб.)	Минимальная продолжительность тренинга	Минимальная стоимость тренинга (руб.)	Количество участников
"Ваше будущее" кадровое агентство и учебный центр	3500	16 часов	56000	До 15 человек.
"XXI век" Информационно-консалтинговая группа	2200	12 часов	26400	До 15 человек
"Джей энд ЭС" Центр бизнес-образования	3000	24 часа	72000	До 40 человек
"Инфра" центр кадрового консалтинга	2000	8 часов	16000	До 15 человек
"Камышев и К" консультационная фирма	1000	6 часов	6000	До 10 человек
"Premier Actions" тренинг-центр	1900	8 часов	15200	До 15 человек
"Первый центр развития персонала"	2000	8 часов	16000	До 10 человек
"Персонал-новация"	1200	8 часов	9600	6 человек
"Универсал-информ" информационно-консалтинговая компания	2500	12 часов	30000	До 10 человек
"Агентство социальных технологий"	1875	16 часов	30000	До 15 человек