

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»

Институт экономики и менеджмента

Кафедра «Менеджмент»

Допустить к защите:

Зав. кафедрой «Менеджмент»

д.э.н., проф. Резник С.Д.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема: «Система и механизмы предупреждения и разрешения конфликтов в организации (на примере общества с ограниченной ответственностью «Рилас», г. Пенза)»

(наименование темы)

Автор работы А.В. Сазонкина

(подпись, инициалы, фамилия)

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

(номер, наименование)

Обозначение ДП-2069059-38.03.02-120338-2016 Группа МЕН-42

(номер группы)

Руководитель работы к.э.н., И.С. Чемезов

(подпись, дата, уч. степень, уч. звание, инициалы, фамилия)

Консультанты по разделам:

Теория и методология И.С. Чемезов

(наименование раздела)

(подпись, дата, инициалы, фамилия)

Анализ состояния менеджмента

по проблеме исследования И.С. Чемезов

Управленческие решения и их обоснование в рамках изучаемой проблемы И.С. Чемезов

Нормоконтролер И.С. Чемезов

ПЕНЗА 2016

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	2
1.ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ ТРУДОВЫХ КОНФЛИКТОВ В ОРГАНИЗАЦИИ.....	5
1.1 Сущность и виды трудовых конфликтов. Структура и динамика развития, источники и функции конфликтов.....	5
1.2 Методы предупреждения и разрешения конфликтов в организации.....	17
1.3 Методические основы исследования практики предупреждения и разрешения трудовых конфликтов в организации.....	29
2.АНАЛИЗ ИССЛЕДОВАНИЯ ПРАКТИКИ ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ И РАЗРЕШЕНИЯ ТРУДОВЫХ КОНФЛИКТОВ В ООО «РИЛАС».....	34
2.1Общая характеристика организации. Анализ влияния конфликтных ситуаций на работу руководителей организации ООО «Рилас» .....	34
2.2 Анализ влияния конфликтных ситуаций на работу трудового коллектива организации ООО «Рилас».....	58
2.3 Анализ влияния конфликтных ситуаций на эффективность функционирования организации.....	70
3.РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ И МЕХАНИЗМОВ ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ И РАЗРЕШЕНИЯ ТРУДОВЫХ КОНФЛИКТОВ В ОРГАНИЗАЦИИ.....	77
3.1Разработка рекомендаций по устранению трудовых конфликтов в организации.....	77
3.2Разработка организационно-правовых методов разрешения трудовых конфликтов в организации.....	86
3.3Оценка экономической эффективности предложенных рекомендаций..	90
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	100
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	105
ПРИЛОЖЕНИЕ 1.АНКЕТА ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ.	110
ПРИЛОЖЕНИЕ 2.АНКЕТА ДЛЯ ПОДЧИНЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИИ...	119

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность работы.** В настоящее время все больше и больше людей сталкиваются с такой ситуацией как конфликт, и это не мудрено, ведь сегодняшний кризис привел к массовым конфликтам как между людьми, так и странами. Люди теряют работу, становятся более неуравновешенными, руководители урезают зарплату, и это не может не привести к конфликтной ситуации между определенными людьми. Еще одной причиной конфликтных ситуаций с давних времен является появление разногласий между людьми разного возраста. В каждой организации есть такая проблема, которую необходимо своевременно решать и понимать.

**Актуальность исследования** заключается в том, что решение конфликтов является неотъемлемой частью взаимодействия людей, и от того, насколько эффективным будет это решение, зависит будущее организации.

**Целью** данного исследования является разработка системы механизмов предупреждения и разрешения трудовых конфликтов в ООО «Рилас».

В соответствии с целью определены основные **задачи**:

- изучены сущность и виды трудовых конфликтов;
- рассмотрены методы предупреждения и разрешения конфликтов в организации;
- изучены методические основы исследования практики предупреждения и разрешения трудовых конфликтов в организации
- проведен анализ влияния конфликтных ситуаций на работу руководителей организации ООО «Рилас»;
- проанализировано влияние конфликтных ситуаций на работу трудового коллектива организации ООО «Рилас»;
- проведен анализ влияния конфликтных ситуаций на эффективность функционирования организации;
- разработаны рекомендации по устранению трудовых конфликтов в организации;

-разработаны организационно-правовые методы разрешения трудовых конфликтов в организации;

-изучена оценка экономической эффективности предложенных рекомендаций;

**Объектом исследования** является организация ООО «Рилас».

**Предмет исследования** – трудовые конфликты, практика их предупреждения и разрешения.

Рассмотрением и изучением трудовых конфликтов занимались многие исследователи. Среди них выделяют таких как: Е.В. Авдеев, В.К. Андреева, А.Я. Анцупова, Ф.М. Бородкина, И.Е. Ворожейкина, Н.В. Гришин, А.И. Донцова, В.В. Дружинина, В.П. Дурина и др. Представляют интерес и работы зарубежных авторов, таких как Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. и др., в их работах освещены типы и причины конфликтов в организациях, процесс их развертывания, структурные и межличностные способы разрешения конфликтных ситуаций, рассматриваются управленческие функции как задача развития личности, обращается первостепенное внимание на профилактику конфликта, снятие психологической напряженности в коллективе и взаимодействие людей в духе сотрудничества.

**Практическая значимость** бакалаврской работы заключается в возможности применения разработанных рекомендаций в других организациях для разрешения трудовых конфликтов

**Научная новизна** полученных результатов состоит в следующем:

-предложены признаки классификации трудовых конфликтов;

-определены методы разрешения и предупреждения конфликтов в организации;

-определены основные этапы предупреждения и разрешения конфликтов в организации;

Бакалаврская работа включает в себя введение, три главы, заключение, список литературы и приложения.

В первой главе описываются основные характеристики трудовых конфликтов. Подробно описывается определение конфликта, существующие виды трудовых конфликтов. Изучается динамика и структура развития конфликта в организации. Обозначаются источники и функции конфликтов в социально-трудовой сфере. Определяются методы предупреждения и разрешения конфликтов.

Во второй главе рассматриваются методы предупреждения и разрешения конфликтов, используемых в ООО «Рилас». Подробным образом исследуется анализ влияния конфликтных ситуаций на работу руководителя организации и на работу трудового коллектива организации.

В третьей главе разрабатываются рекомендации по совершенствованию системы и механизмов предупреждения и разрешения трудовых конфликтов в организации.

# **1. Теоретические и методические основы разработки трудовых конфликтов в организации.**

## **1.1. Сущность и виды трудовых конфликтов. Структура и динамика развития, источники и функции конфликтов.**

### **Понятие «Трудовой конфликт».**

Как и многие понятия в теории социологии и экономике управления, конфликт имеет немало различных определений и толкований. Многие специалисты дают ему такое определение: «Трудовой конфликт - это противоречия между работниками в процессе трудовой деятельности, связанные с условиями, содержанием и организацией труда и принимающие характер противоборства. Трудовой конфликт в условиях рынка часто характеризуют как противоречия, возникающие между работниками и работодателями».<sup>1</sup>

Современные трудовые конфликты органически вписаны в контекст жизнедеятельности предприятия. В связи с этим рассматриваются основные теоретические модели предприятия, в каждой из которых акцентируются определенные особенности трудовых споров и разногласий как форм проявления внутриорганизационных социальных и экономических проблем.

В неоклассической экономической теории фирмы (Д. Уильямсон, 1985 и др.) игнорировался тот факт, что в социально-экономическом обмене между собственником рабочей силы и работодателем выбор партнера совершается не только посредством безличной ценовой конкуренции на рынке труда, но и путем индивидуального торга, предполагающего конфликт интересов и трудовые споры. Естественно, что, согласно этой теории, трудовые конфликтные ситуации могут быть эффективно регулируемы только посредством судебного разбирательства. В пришедшей ей на смену институциональной концепции фирмы (Р. Коуз, 1993 и др.), напротив, социально-экономические отношения предприятия с другими

---

<sup>1</sup> Костян И.. Рассмотрение коллективных трудовых споров // Человек и труд. - 2006г. - №1. - стр.78-81.

организациями описываются в терминах заключения и выполнения контрактных обязательств сторон. Типичными сферами конфликтных ситуаций являются трудовая мотивация наемных работников, условия и организация труда, планирование и контроль за производственной деятельностью персонала. В профилактике трудовых конфликтов центр тяжести переносится на совершенствование методов и стиля руководства трудовым поведением и межличностными отношениями в малых рабочих группах.<sup>2</sup>

Усиление роли «человеческого фактора» на современном предприятии нашло яркое отражение в эволюционной модели фирмы, где экономическое поведение предприятия детерминировано взаимоотношениями как между менеджментом и персоналом, так и внутри контингента наемных работников, в ходе которых формируются ценности, нормы и традиции социальной организации фирмы. Именно они определяют имидж, способствуют усилению позиций в экономической конкуренции, в том числе в открытых конфликтах, на рынке товаров и услуг. Повышение роли отдельного предприятия в функционировании малого и среднего бизнеса стимулировало создание предпринимательской концепции фирмы (Р. Хизрич, М. Петерс, 1989), согласно которой главный субъект ее деятельности - предприниматель, ведущими качествами которого выступают наряду с ориентацией на успех склонность к риску и использование конфликтов в своих интересах. Эта теория локализует «предметное поле» конфликтов взаимодействием предпринимателей трех уровней организационной структуры ("макро", "мезо" и "микро") и их взаимоотношениями с наемным персоналом.<sup>3</sup>

Как и множества других понятий, у конфликта имеется множество толкований и определений. Одним из них является такое: конфликт- это отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которые могут быть

---

<sup>2</sup> Дарендорф Р. Элементы теории социального конфликта// Социс (Социологические исследования). — 2014. — № 5. — С. 142

<sup>3</sup> Цой Л.Н. Практическая конфликтология. Книга первая. М., 2011,- 59с.

конкретными лицами или группами лиц. Каждая сторона делает все, чтобы была принята ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое.

Когда люди думают о конфликте, они чаще всего ассоциируют его с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью, войной. В результате, бытует мнение, что конфликт- явление всегда нежелательное, что его необходимо избегать, если есть возможность, и что его следует немедленно разрешать, как только он возникает.<sup>4</sup>

Современная точка зрения заключается в том, что даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но и желательны. Конечно, конфликт не всегда имеет положительный характер. В некоторых случаях он может мешать удовлетворению потребностей отдельной личности и достижению целей организации в целом. Во многих случаях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернатив или проблем и т.д. Это делает процесс принятия решений группой более эффективным, а также дает людям возможность выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти. Это также может привести к более эффективному выполнению планов, стратегий и проектов, поскольку обсуждение различных точек зрения на них происходит до их фактического исполнения.

Таким образом, конфликт может быть функциональным и вести к повышению эффективности организации. Или он может быть дисфункциональным и приводит к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации. Роль конфликта, в основном, зависит от того, насколько эффективно им управляют. Чтобы управлять конфликтом, необходимо знать причины его возникновения, тип, возможные последствия для того, чтобы выбрать наиболее эффективный метод его разрешения.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Громова О. Н. Конфликтология. М., Наука, 2014.- 97 с.

<sup>5</sup> Громова О. Н. Конфликтология. М., Наука, 2014.- 97 с.



Источником любого развития, в том числе и развития трудового коллектива, является противоречие, столкновение нового со старым, столкновение противоположных тенденций и сил.

Конфликт представляет собой предельный случай обострения противоречий и, следовательно, является одним из факторов развития коллектива. Любой конфликт представляет собой не просто противоречие, возникшее между определенными социальными субъектами, а такое противоречие, которое так или иначе ими осознано и оценено. Конфликт - это ошибка антагонистических противоречий, получившая открытую форму.

Однако противоречие и конфликт не следует отождествлять. О конфликте можно говорить тогда, когда противоречие между членами коллектива обостряется настолько, что начинают препятствовать их нормальному взаимодействию в решении коллективных задач.

Отношения между членами коллектива различны, их интересы многообразны. В связи с этим причины противоречий имеют очень широкий диапазон.<sup>6</sup>

Одна из особенностей трудового конфликта заключается в том, что такое конфликтность, так или иначе окрашена психологической эмоциональностью, этической заданностью борьбы, в которой участники стремятся к удовлетворению "чувства справедливости".

Термин "трудовой конфликт" подразумевает столкновение систем, норм поведения, властных функций участников любых хозяйственных процессов. Это означает, что трудовой конфликт существует как в непосредственной сфере производства, так и в сферах обмена, распределения,

потребления. Такие конфликты нацелены на изменение сложившихся схем разделения труда, властных структур, принципов распределения и потребления производимых продуктов и услуг.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Гагаринская Г. Конфликты и их предотвращение.//Кадры, 2016.- 176с.

<sup>7</sup> Гагаринская Г. Конфликты и их предотвращение.//Кадры, 2016.- 179с

## **Виды конфликтов.**

В зависимости от того, какие стороны вовлечены в борьбу, можно выделить внутриличностный, межличностные и межгрупповые трудовые конфликты и конфликт между личностью и группой.

### **1. Внутриличностный конфликт.**

Этот тип конфликта не соответствует определению, данному выше.

Однако, его возможные дисфункциональные последствия аналогичны последствиям других типов конфликта. Он может принимать различные формы, и из них наиболее распространена форма ролевого конфликта, когда одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы или, например, когда производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями. Исследования показывают, что такой конфликт может возникнуть при низкой удовлетворенности работой, малой уверенностью в себе и организации, а также со стрессом.

### **2. Межличностный конфликт.**

Это самый распространенный тип конфликта. В организациях он проявляется по-разному. Чаще всего, это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта. Каждый из них считает, что поскольку ресурсы ограничены, он должен убедить вышестоящее руководство выделить эти ресурсы ему, а не другому руководителю.<sup>8</sup>

Межличностный конфликт также может проявляться и как столкновения личностей. Люди с различными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить друг с другом. Как правило, взгляды и цели таких людей различаются в корне.

### **3. Конфликт между личностью и группой.**

---

<sup>8</sup> Сперанский В. И. Основные виды конфликтов; проблемы классификации. // Социально-политический журнал.- 2015.- № 4.- с. 168

Между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиций группы. Например, обсуждая на собрании пути увеличения объема продаж, большинство будет считать, что этого можно добиться путем снижения цены. А кто-то один будет убежден, что такая тактика приведет к уменьшению прибыли.

Хотя этот человек, мнение которого отличается от мнения группы, может принимать близко к сердцу интересы компании, его все равно можно рассматривать как источник конфликта, потому что он идет против мнения группы.

#### 4. Межгрупповой конфликт.

Организации состоят из множества формальных и неформальных групп. Конфликты также можно расписать по некоторой классификации.<sup>9</sup>

Трудовой конфликт в организации рассматривается как:

1) прямой вызов внутреннему порядку и стабильности трудового коллектива, позволяющий выявить интересы, разногласия, взаимные претензии и проблемы;

2) способ регулирования взаимоотношений, налаживания оптимального порядка в организации производства и трудовых отношениях;

3) необходимый этап в развитии трудового коллектива.<sup>10</sup>

Исходя из особенностей сторон, выделяются следующие трудовые конфликты между:

- трудовым коллективом и администрацией;
- трудовым коллективом и профсоюзным комитетом;
- администрацией и профкомом;
- трудовым коллективом и руководством отрасли;

---

<sup>9</sup> Сперанский В. И. Основные виды конфликтов; проблемы классификации. // Социально-политический журнал. - 2015. - № 4. - с. 168

<sup>10</sup> Зубок Ю. А. Конфликты // Знание. Понимание. Умение. — 2015. — № 2. — С. 179—182.

**Классификация конфликтов**

Основание классификации	Виды конфликтов	Общая характеристика
1	2	3
Сферы проявления причин конфликта	а) экономические	В основе лежат экономические противоречия
	б) идеологические	В основе лежат противоречия во взглядах
	в) социально-бытовые	В основе лежат противоречия социальной сферы
	г) семейно-бытовые	В основе лежат противоречия семейных отношений
Степень длительности и напряженности конфликта	А) бурные быстротекущие конфликты	Возникают на основе индивидуально-психологических особенностей личности, отличаются агрессивностью и крайней враждебностью конфликтующих
	Б) острые длительные	Возникают при наличии глубоких противоречий
	В) слабовыраженные и вялотекущие конфликты	Связаны с не очень острыми противоречиями, либо пассивностью одной из сторон
	Г) слабовыраженные и быстротекущие	Связаны с поверхностными причинами, носят эпизодический характер

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

-Условия труда (технология; нормирование; режим; безопасность и т.д.).

-Система распределения ресурсов (выплата заработной платы; расходование финансовых средств; распределение полученной прибыли; участие работников в управлении капиталом; правила проведения приватизации и т.д.).

-Выполнение ранее принятых договорённостей (взаимные поставки, расчёты; погашение долгов и т.д.) .<sup>11</sup>

Конституция Российской Федерации закрепила право работников не только на индивидуальные, но и на коллективные трудовые споры.

Под коллективным трудовым конфликтом (спором) понимаются неурегулированные разногласия между работниками и работодателями по поводу установления и изменения условий труда (включая заработную плату), заключения, изменения и выполнения коллективных договоров, соглашений по вопросам социально-трудовых отношений.

Коллективные трудовые конфликты (споры), как и индивидуальные трудовые конфликты, обычно бывают двух видов:

1)конфликты, возникающие в связи с установлением и изменением условий труда;

2)конфликты по поводу выполнения уже заключенных коллективных договоров и соглашений.

Предметом споров, связанных с этим видом конфликтов, могут быть не только проблемы труда и его условия, но и различного рода социально-бытовые проблемы, связанные, например, с установлением льгот для определенной категории работников и др.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Ратников В.П. Голубь В.Ф. Лукашова Г.С. и др. Конфликтология: Учебник для вузов. Под ред. Проф. Ратникова В.П.-М.: ЮНИТИ – Дана, 2016.- 458 с.

<sup>12</sup> Ратников В.П. Голубь В.Ф. Лукашова Г.С. и др. Конфликтология: Учебник для вузов. Под ред. Проф. Ратникова В.П.-М.: ЮНИТИ – Дана, 2016.- 538 с.

## Фазы конфликта

Конфликт имеет следующие фазы:

1. Конфронтационная (военная)- стороны стремятся обеспечить свой интерес за счет ликвидации чужого интереса.

2. Компромиссная (политическая)- стороны стремятся по возможности достигнуть своего интереса через переговоры, в ходе которых производят замену отличающихся интересов каждого субъекта на общий компромиссный (как правило, каждая сторона пытается обеспечить в нем по максимуму свой собственный).

3. Коммуникативная (управленческая)- выстраивая коммуникацию, стороны достигают согласия, основанного на том, что суверенитетом обладают не только сами субъекты конфликта, но и их интересы (консенсус), и стремятся к взаимодополнению интересов, ликвидируя лишь незаконные, с точки зрения сообщества, различия.

Конфликт начинается с конфронтационной (военной) фазы, а заканчивается коммуникативной (управленческой). Таким образом, конфликт можно определить и как процесс развития взаимодействия субъектов от конфронтации к коммуникации.<sup>13</sup>

Успех работы с конфликтом во многом зависит от точности описания структуры конфликта: субъектов, предмета, инцидента, отношений, ситуаций.

Под субъектами конфликта понимаются участники конфликтного взаимодействия, которые могут быть представлены индивидами, группой индивидов, социальной организацией.

Предмет конфликта- конкретные интересы и ценностные ориентации, по поводу различия которых происходит конфликтное взаимодействие.

Конфликтная ситуация- развитие конфликта в конкретный временной период. Конфликт как многомерное явление имеет свою структуру. Однако само понятие «структура» трактуется по-разному. Так, при анализе объектов

---

<sup>13</sup> Зайцев А. Социальный конфликт. — М., Дело, 2000. — С. 59-60.

материальной и социальной жизни часто под структурой понимается совокупность элементов, составляющих объект.

### **Структура конфликта**

Структура конфликта включает:

- субъекты конфликта,
- предмет конфликта,
- конфликтные отношения,
- конфликтные ситуации,
- противоречия и причины конфликта.

Где: S1 и S2 - стороны конфликта (субъекты конфликта). П - предмет конфликта.

OK1 и OK2 - образы предмета конфликта (конфликтной ситуации).

M1 и M2 – мотивы конфликта. P1 и P2 – позиции конфликтующих сторон.

Субъектами являются участники взаимодействия, которые могут быть представлены индивидами, группой индивидов, педагогической организацией.

Предмет конфликта- конкретные материальные и духовные ресурсы, неудовлетворенные потребности, желания, интересы субъектов взаимодействия, т.е. то, из-за чего возник конфликт.

Конфликтные отношения- форма и содержание взаимодействия между субъектами, их действия для завершения конфликта.

Конфликтная ситуация- развитие конфликта в конкретный временной период.

Конфликтные противоречия- основные пункты разногласий субъектов конфликта, их противоположных интересов, устремлений, потребностей.

Причины конфликта- те условия, которые привели к обострению противоречий, возникновению конфликта.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Тонков Е.Е. Управление конфликтом. М., Наука, 2014.- 69 с.

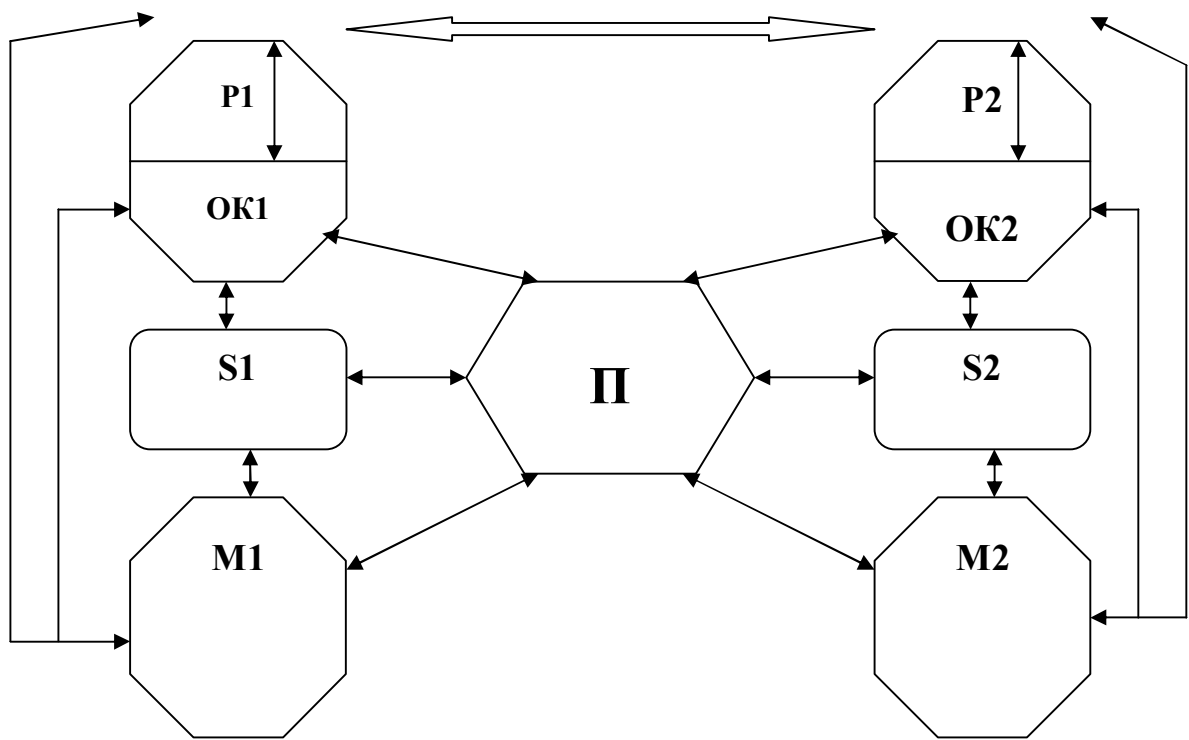


Рис. 1.1 Структура конфликта

### Стадии развития конфликта

Каждый конфликт имеет свою динамику развития, которая включает следующие стадии:

1 стадия- предконфликтные отношения, накопление проблем, их неразрешенность, появление напряженности в отношениях;

2 стадия- обострение противоречий, устойчивый негативный психологический фон в отношениях; постоянная негативная, порой агрессивная конфронтация;

3 стадия- конфликтная ситуация, открытый конфликт между субъектами, отсутствие взаимопонимания;

4 стадия- разрешение конфликта;

5 стадия- постконфликтная стадия, ситуация, новое содержание отношений между участниками конфликта.



## Функции трудовых конфликтов.<sup>15</sup>

1.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 сплочённость рабочих.

2.Трудовые конфликты выполняют функцию, которая вскрывает наиболее острые противоречия в жизни коллектива.

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

4. Социально-психологическая функция трудового конфликта состоит в том, что он приводит к изменению социально-психологического климата, сплочённости, авторитета, взаимного уважения.<sup>16</sup>

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. Если рассматривать забастовку как крайнюю форму трудового конфликта, то основными путями предупреждения забастовок могут быть следующие:

1) создание экономических условий, обеспечивающих возможность удовлетворения интересов групп- потенциальных участников забастовок путем мобилизации их собственных усилий;

2) создание работающего «переговорного механизма» между сторонами, причастными к забастовке;

---

<sup>15</sup> Козер Л.А. Функции социального конфликта.//Американская социологическая мысль.- М.-2013.-№3.- с.57

<sup>16</sup> Сафонов В.А. О некоторых принципах регулирования трудовых отношений //Государство и право. 2004. № 7.- 31 с.

3) принятие более эффективного закона о разрешении трудовых конфликтов и норм, регулирующих отношения трудовых коллективов с работодателями;

#### **Вывод:**

Таким образом, руководителям организаций очень полезно изучать структуру конфликта, нужно знать из чего может состоять конфликт; необходимо знать какие выполняют функции трудовые конфликты и чего от этого ожидать впоследствии. Руководители должны четко себе представлять потенциальные причины трудовых конфликтов, чтобы иметь возможность их предотвращать.

Существует большое количество различных путей и стилей разрешения трудовых конфликтов, которые руководители должны знать, чтобы грамотно решать все возникшие споры на предприятии.

### **1.2. Методы предупреждения и разрешения конфликтов в организации.**

Разрешение конфликта начинается с того, что конфликтующие стороны перестают, по возможности, видеть в оппоненте противника. Для этого проводится анализ собственных позиций и действий. Признание собственных ошибок снижает негативное восприятие оппонента, а также оппоненты стараются понять интересы другого- это расширяет представление об оппоненте, делает его более объективным.

#### **Пути разрешения трудовых конфликтов:**

1. Важнейшим механизмом мирного разрешения трудовых конфликтов являются коллективный договор, соглашения и контракты, содержащие права и обязанности договаривающихся сторон, в том числе и при возникновении конфликта. Сама цель коллективного договора, демократичность процедуры его

принятия на общих собраниях коллективов позволяют заранее вскрывать причины возможных трудовых конфликтов, намечать меры по их разрешению.<sup>17</sup>

Если трудовые коллективы берут обязательство не прибегать к забастовкам в период действия договоров и соглашений, то коллективные договоры становятся основой правового механизма регулирования трудовых конфликтов.<sup>18</sup>

2. Конфликтные вопросы в отношениях работодателя и работника могут рассматриваться комиссиями по трудовым спорам или народными судами. Работник имеет право, минуя выборный профсоюзный орган, обратиться в суд после рассмотрения конфликта в комиссии по трудовым спорам.

3. Разрешению трудовых конфликтов способствует работа советов и конференций трудовых коллективов, регионов и отдельных отраслей с участием представителей руководства отрасли или правительства региона.

4. Положительно зарекомендовало себя принятие ведомственных и межведомственных конвенций между представителями государственных органов работодателями и профсоюзами.<sup>19</sup>

Разрешение конфликта начинается с того, что конфликтующие стороны перестают, по возможности, видеть в оппоненте противника. Для этого проводится анализ собственных позиций и действий. Признание собственных ошибок снижает негативное восприятие оппонента, а также оппоненты стараются понять интересы другого- это расширяет представление об оппоненте, делает его более объективным. Выделяются конструктивные начала в поведении и намерениях оппонента. В каждом человеке есть что-то положительное, на что можно опереться при разрешении конфликта. Потом сотрудники уменьшают негативные эмоции противоположной стороны следующими приемами:

- готовностью идти на сближение позиций;
- положительная оценка некоторых действий другой стороны;

---

<sup>17</sup> Резник С.Д., Кухарев К.М. Методические рекомендации по преодолению конфликтных ситуаций в трудовом коллективе.-Пенза, 2012.-с.24.

<sup>18</sup> Ревуцкий Л.Д. Актуальные стратегические и тактические задачи управленческой команды предприятия// Бухгалтерский учет. Налогообложение. Аудит.- 2011.- №8.- 48с.

<sup>19</sup> Костян И. Защита трудовых прав работников. Разрешение трудовых споров. Ответственность за нарушение трудового законодательства // Человек и труд. — 2015. — № 3. — С. 69-71.

– критично отнестись к самому себе и уравновесить поведение.<sup>20</sup>

После этого выбирается оптимальная стратегия разрешения конфликтной ситуации:

- уход от конфликта,
- силовые методы,
- стиль сотрудничества,
- стремление войти в положение другой стороны,
- стремление к компромиссу.

Стиль конкуренции или соперничества- этот стиль наиболее типичен для поведения в конфликтной ситуации. Его можно использовать, если делается большая ставка на свое решение возникшей проблемы, поскольку исход конфликта очень важен для вас:

- вы обладаете достаточной властью и авторитетом, и вам представляется очевидным, что предлагаемое вами решение- наилучшее.

- чувствуете, что у вас нет иного выбора и вам нечего терять.

- должны принять непопулярное решение и у вас достаточно полномочий для выбора этого шага.

Однако следует сказать, что эта стратегия редко приносит долгосрочные результаты, так как проигравшая сторона может не поддержать решение, принятое вопреки ее воле. Кроме того, тот, кто сегодня проиграл, завтра может отказаться от сотрудничества.<sup>21</sup>

Стиль приспособления означает, что вы действуете совместно с другой стороной, но при этом не пытаетесь отстаивать собственные интересы в целях сглаживания атмосферы и восстановления нормальной рабочей обстановки. В таком случае вы жертвуете собственными интересами в пользу другой стороны. Но это не означает, что вы должны отказаться от своих интересов, вы просто должны как бы отставить их на некоторое время.

---

<sup>20</sup> Чесовской Е. Разрешение трудовых споров // Рос. юстиция. — 2014. — N 11. — С. 43-44.

<sup>21</sup> Жукова Я. Трудовые конфликты: безвыходных ситуаций не бывает!// Московский бухгалтер.- 2011.- №17.-38с.

Принять такую стратегию оппонента вынуждают разные мотивы: осознание своей неправоты, необходимость сохранения хороших отношений с оппонентом, сильная зависимость от него, незначительность проблемы.

Кроме того, к такому выходу из конфликта приводит значительный ущерб, полученный в ходе борьбы, угроза еще более серьезных негативных последствий, отсутствие шансов на другой исход, давление третьей стороны<sup>22</sup>

Стиль компромисса- суть его заключается в том, что стороны пытаются урегулировать разногласия, идя на взаимные уступки. Этот стиль наиболее эффективен, когда обе стороны желают одного и того же. При использовании этого стиля акцент делается не на решении, которое удовлетворяет интересы обеих сторон, а на варианте, с которым каждый мог бы согласиться.

Компромисс состоит в желании оппонентов завершить конфликт частичными уступками. Он характеризуется:

- отказом от части ранее выдвигавшихся требований;
- готовностью признать претензии другой стороны частично обоснованными;
- готовностью простить.

Компромисс эффективен в случаях:

- понимания оппонентом, что он и соперник обладают равными возможностями;
- наличия взаимоисключающих интересов;
- удовлетворения временным решением;
- угрозы потерять все.

Сегодня компромисс- наиболее часто используемая стратегия разрешения конфликтов, на месте моей работы с помощью этой стратегии сглаживаются разногласия как между гостями и сотрудниками, так и между руководством и сотрудниками.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> Тойжанов Р. К. Трудовые споры и порядок их разрешения : автореф. дис. ... канд. юрид. наук / Тойжанов Р.К. ; Урал. гос. юрид. акад. - Екатеринбург, 2015. - 19 с. 12.

<sup>23</sup> Каллиома Л. Партнеры по конфликту. С персоналом можно договориться без суда// Российская газета.-2014.- №4.-54с.

Стиль уклонения- реализуется обычно, если конфликт не затрагивает прямых интересов сторон или возникшая проблема не столь важна для сторон и у них нет нужды отстаивать свои интересы.

Уход от решения проблемы или избегание является попыткой уйти из конфликта при минимуме затрат. Отличается от аналогичной стратегии поведения в ходе конфликта тем, что оппонент переходит к ней после неудачных попыток реализовать свои интересы с помощью активных стратегий. Здесь разговор идет не о разрешении, а о затухании конфликта.

Уход может быть вполне конструктивной реакцией на затянувшийся конфликт. Избегание применяется при отсутствии сил и времени для решения противоречия, стремления выиграть время, наличии трудностей в определении линии своего поведения, либо нежелании решать проблему вообще.<sup>24</sup>

Сотрудничество- наиболее трудный из всех стилей, но вместе с тем наиболее эффективный при разрешении конфликтных ситуаций. Преимущество его в том, что находится наиболее приемлемое для обеих сторон решение и из оппонентов делаются партнеры. Такой стиль требует умения объяснить свои решения, выслушать другую сторону, сдерживать свои эмоции. Отсутствие одного из этих факторов делает этот стиль неэффективным.

Сотрудничество предполагает направленность оппонентов на конструктивное обсуждение проблемы, рассмотрение другой стороны не как противника, а как союзника в поиске решения. Наиболее эффективно в ситуациях:

- сильной взаимозависимости оппонентов;
- склонности обеих сторон игнорировать различие во власти;
- важности решения для обеих сторон;
- непредубежденности участников.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> Чумиков А.Н. Управление конфликтами. М., 2015.- 76 с.

<sup>25</sup> Чумиков А.Н. Управление конфликтами. М., 2015.- 80 с.

Существует большое количество различных путей и стилей разрешения трудовых конфликтов, которые руководители должны знать, чтобы грамотно решать все возникшие споры на предприятии.

В трудовых правоотношениях, как и в других сферах человеческой деятельности, нередки конфликты интересов, порождающие разного рода противоречия, споры и разногласия.<sup>26</sup> Ученые в связи с этим подчеркивают, что в трудовом коллективе любой организации возможно возникновение практически любого социального конфликта: межличностного противоречия; спора, возникающего в определенной группе работников (отделе, бригаде и т.п.), между группами работников; конфликты между отдельной личностью и группой и т.д. При этом часть из таких конфликтов имеют правовой характер, значительное место в них занимают индивидуальные и коллективные трудовые споры.<sup>27</sup> В связи с этим примирение в трудовом праве, как и в других отраслях права, является необходимым средством добровольного улаживания противоречий. Примирение в трудовом праве способствует нахождению разумного и оптимального баланса интересов работников и работодателя.

Основными нормативными актами, регулируемыми трудовые споры, являются законы Российской Федерации. В первую очередь это [Конституция](#) РФ, закрепляющая основные права в сфере труда, и среди них- право на защиту своих прав (в том числе судебную защиту).

К числу важнейших нормативных актов, регулирующих рассмотрение трудовых споров, относится Трудовой кодекс РФ (далее- ТК РФ), в котором [гл. 60](#) и [61](#) специально посвящены этой проблеме.

Такой важный орган по рассмотрению трудовых споров, как суд, применяет нормы не только материального ([ТК](#) РФ, другие законы и иные нормативные правовые акты), но и процессуального права, прежде всего нормы Гражданского процессуального [кодекса](#) РФ (далее- ГПК РФ).

---

<sup>26</sup> Матненко М.В. К вопросу о третейском разбирательстве трудовых споров // Вопросы трудового права. 2016. N 3

<sup>27</sup> Бочарникова М.А. Преодоление конфликтов, связанных с трудовыми отношениями // Процедуры преодоления конфликтов в экономике. М., 2012. С. 139 - 140.

Современное российское трудовое законодательство старается максимально учесть мировой опыт, международно-правовые акты. Более того, в соответствии с Конституцией РФ общепризнанные принципы и нормы международного права и международные договоры Российской Федерации являются составной частью ее правовой системы. Если международным договором Российской Федерации установлены иные правила, чем предусмотренные законом, то применяются правила международного договора.

Существует несколько вариантов организационно-правового регулирования конфликтов, к таким можно отнести: альтернативное разрешение индивидуальных трудовых споров, решение индивидуальных трудовых споров путем переговоров, медиация, досудебный порядок разрешения индивидуальных трудовых споров. Необходимо рассмотреть перечисленные варианты более подробно.

#### Альтернативное разрешение индивидуальных трудовых споров

Практика разрешения трудовых споров постоянно развивается и совершенствуется. Это обусловлено тем, что законодательство не содержит запретов на применение способа защиты. Напротив, Конституции РФ и ТК РФ указывают на возможность каждого защищать свои трудовые права и свободы всеми способами, не запрещенными законом.<sup>28</sup>

Разрешение споров между работниками и работодателями возможно при помощи не только традиционного судебного порядка, но и альтернативных способов разрешения споров.

Под альтернативным разрешением трудовых споров подразумевается совокупность приемов, методов, форм, способов и средств (далее- способов), в результате применения которых спорящие стороны разрешают возникшие разногласия без обращения в государственные суды.

---

<sup>28</sup> Кучина Ю.А. Обзор последних изменений трудового законодательства// Семинар для бухгалтера.-2012.-№5.-12с.



В зарубежной практике данные способы обозначаются аббревиатурой ADR (Alternative dispute resolution). В России их обычно называют "альтернативное разрешение споров".

К числу альтернативных способов разрешения споров причисляют:

- переговоры между спорящими сторонами;
- обращение в третейские суды;
- обращение к минисудам;
- независимую экспертизу по установлению фактических обстоятельств дела.

Очевидными преимуществами данных способов являются активная позиция сторон в разрешении спора, конфиденциальный порядок разрешения споров, оперативность и другие особенности. Переговоры, медиация, обращение в третейские суды являются основными используемыми видами альтернативного разрешения споров в России.<sup>29</sup>

Выделяют государственные и негосударственные способы защиты индивидуальных трудовых прав.

К государственным способам защиты относят государственный надзор и контроль за соблюдением трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, судебную защиту в государственных судах.

Негосударственные способы защиты предполагают обращение в КТС, самозащиту работниками трудовых прав, защиту трудовых прав работников профессиональными союзами, а также возможность применения других способов защиты, не запрещенных законом.<sup>30</sup>

Не каждый из перечисленных способов может гарантировать разрешение спора. В частности, институт самозащиты направлен преимущественно на охрану жизни, здоровья и интересов работника и позволяет отказаться от выполнения

---

<sup>29</sup> Каллиома Л. Партнеры по конфликту. С персоналом можно договориться без суда// Российская газета.-2010.- №4.-54с.

<sup>30</sup> Шадрин Т.В. Изменения в трудовом законодательстве: коллективные споры// Оплата труда: бухгалтерский учет и налогообложение.-2012.-№1.-15с

работы в определенных ситуациях. Однако применение самозащиты имеет свои особенности и не всегда является эффективным способом восстановления прав и интересов работника, поскольку само возникшее разногласие между работником и работодателем требует дальнейшего разрешения.

- На практике чаще используются следующие способы разрешения споров:
- переговоры сторон,
  - посредничество (медиация),
  - КТС,
  - третейский суд.

Досудебные и внесудебные способы разрешения индивидуальных трудовых споров представляют собой различные модели разрешения споров, основное назначение которых заключается в урегулировании разногласий без обращения в государственный суд.<sup>31</sup>

Разрешение индивидуальных трудовых споров путем переговоров

В ТК РФ указывается, что индивидуальный трудовой спор (далее- ИТС) рассматривается КТС, если работник самостоятельно или с участием своего представителя не урегулировал разногласия при непосредственных переговорах с работодателем.

Переговоры- это процесс поиска взаимоприемлемого соглашения через согласование интересов сторон по предмету разногласия (разногласий).

Переговорный процесс состоит, как правило, из трех стадий: подготовки, непосредственного проведения переговоров и оформления соглашения (в случае квалифицированного проведения переговоров заключить соглашение удастся в 90% случаев).<sup>32</sup>

Подготовительный этап переговорного процесса требует выполнения следующих действий:

- 1.определения лица, с которым предстоит вести переговоры;

---

<sup>31</sup> Шадрина Т.В. Изменения в трудовом законодательстве: коллективные споры// Оплата труда: бухгалтерский учет и налогообложение.-2012.-№1.-15с

<sup>32</sup> Лукин Н. Представитель трудового арбитража рассказала о том, как в Москве разрешаются споры компаний с работниками // Спутник главбуха.- 2012.-№7.-45с.

2. согласования места и время проведения переговоров;
3. формулирования интересов и желаемых результатов предстоящих переговоров;
4. формулирования интересов и ожиданий от переговоров второй стороны;
5. подбора аргументов в поддержку своей позиции и возможных ответов на реплики второй стороны;
6. подготовки речи с обоснованием позиции по делу и выявления приемлемых путей решения спорных вопросов;
7. составления вопросов второй стороне с целью прояснения ее позиции по предмету разногласия.

В процессе непосредственного проведения переговоров необходимо предпринять следующие действия:

1. совместно со второй стороной сформулировать список вопросов, по которым необходимо прийти к соглашению;
2. сформулировать и обсудить предложения по достижению компромисса;
3. выбрать вариант, устраивающий обе стороны (если такого нет, отказаться от дальнейшего ведения переговоров и использовать другой способ, например, медиацию).

После выполнения данных действий можно сформулировать соглашение по предмету разногласия и зафиксировать договоренность сторон.<sup>33</sup>

Переговоры могут проводиться как самой стороной спора, так и ее представителем. Интересы работника вправе представлять различные субъекты. В частности, в качестве представителя может выступать профсоюз, адвокат или иной уполномоченный на то представитель без юридического образования. Объем полномочий должен подтверждаться доверенностью.

Представлять интересы работодателя может руководитель организации, работник кадровой службы и любой другой представитель работодателя, наделенный полномочиями принимать участие в переговорах с работниками и

---

<sup>33</sup> Лукин Н. Представитель трудового арбитража рассказала о том, как в Москве разрешаются споры компаний с работниками // Спутник главбуха. - 2012. - №7. - 45с.

подписывать с ними соглашение по предмету разногласий. По ТК РФ представители работодателя наделяются полномочиями в форме, установленной органами управления юридического лица (организации) или уполномоченными ими лицами в порядке, определенном Трудовым кодексом РФ, другими федеральными законами и иными нормативными правовыми актами РФ, субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, учредительными документами юридического лица (организации) и локальными нормативными актами. Для наделения представителя полномочиями необходимо издать приказ руководителя организации и выдать доверенность.<sup>34</sup>

### **Медиация как способ урегулирования конфликта сторон трудовых отношений**

Медиация (посредничество)- это путь к взаимоприемлемому соглашению, основанному на консенсусе между сторонами, при участии третьего лица (лиц). Процесс медиации построен на том, что стороны совместно выбирают лицо, которое берет на себя функции посредника (медиатора) и с помощью специальных техник организует между сторонами коммуникацию, содействуя в урегулировании спора.

Медиация направлена на учет интересов обеих сторон. Процесс медиации характеризуется тем, что именно стороны спора вырабатывают возможные варианты разрешения разногласия и заключают взаимоприемлемое соглашение по спору.

С помощью этой процедуры можно урегулировать споры, возникающие:

- из гражданских и семейных правоотношений;
- в связи с осуществлением предпринимательской и иной экономической деятельности;
- из трудовых правоотношений.

---

<sup>34</sup> Новикова В.Н. Медиация как способ урегулирования конфликта сторон трудовых отношений // Отдел кадров коммерческой организации.- 2011.-№10.- С. 43

## **Разрешение индивидуальных трудовых споров в третейском суде**

В Трудовом кодексе РФ сохранен третейский способ разрешения коллективных споров (ст. 404 ТК РФ). Для этой цели сторонами создается трудовой арбитраж. Данный орган носит временный, локальный характер и является подвидом третейских судов.

Третейский суд- орган, компетентный рассмотреть спор и вынести по нему решение. Обращение к данному органу может состояться лишь в случае заключения сторонами спора письменного соглашения об этом.

Существует два вида третейских судов:

- постоянно действующие;
- образованные сторонами для разрешения конкретного спора.

В третейском суде для разрешения конкретного спора формирование состава третейского суда производится в следующем порядке (ст. 10 Закона N 102-ФЗ):

1)при формировании состава третейского суда, состоящего из трех третейских судей, каждая сторона избирает одного третейского судью, а два избранных таким образом третейских судьи избирают третьего;

2) если спор подлежит разрешению третейским судьей единолично и после обращения одной стороны к другой с предложением об избрании третейского судьи стороны в течение 15 дней не избирают третейского судью, то рассмотрение спора в третейском суде прекращается и данный спор может быть передан на разрешение компетентного суда.

Третейский суд не входит в систему государственных судов. Суды общей юрисдикции и государственные арбитражные суды не являются по отношению к третейским судам вышестоящей инстанцией и не вправе вмешиваться в деятельность третейских судов. В силу действующего законодательства они наделены лишь полномочиями по отмене решений третейских судов и выдаче исполнительных листов на принудительное исполнение их решений.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> Смердлова О. Досудебный порядок разрешения индивидуальных трудовых споров// Кадровик. Трудовое право для кадровика. - 2009. - N 2. - С.34.

## **Вывод:**

Таким образом, можно сделать вывод о том, что Российское законодательство не обошло стороной проблему разрешения трудовых конфликтов на предприятиях, так как этот вопрос является очень важным для жизнедеятельности любой организации и поэтому оно разработало большое количество различных способов и методов законного их устранения. Современные руководители должны изучать законодательство, так как оно в значительной степени поможет им справиться с возникшими трудовыми спорами, разрешить их грамотно и правильно.

### **1.3 Методические основы исследования практики предупреждения и разрешения трудовых конфликтов в организации.**

Основная суть исследования заключается в идее, которая связывает воедино все структурные элементы методики, определяет порядок проведения исследования, его этапы. В замысле исследования выстраиваются в логический порядок: цель, задачи, гипотеза исследования; критерии, показатели развития конкретного явления соотносятся с конкретными методами исследования; определяется последовательность применения этих методов, порядок управления ходом эксперимента, порядок регистрации, накопления и обобщения экспериментального материала. Суть исследования определяет и его этапы. Обычно исследование состоит из трех основных этапов.

Первый этап работы включает в себя:

- выбор проблемы и темы;
- определение объекта и предмета, целей и задач;
- разработку гипотезы исследования.

Второй этап работы содержит:

- выбор методов и разработку методики исследования;
- непосредственно исследование;
- обоснование заключительных выводов и практических рекомендаций.

Третий этап (заключительный) строится на основе внедрения полученных результатов в практику. Работа литературно оформляется. Логика каждого исследования специфична. Исследователь исходит из характера проблемы, целей и задач работы, конкретного материала, которым он располагает, уровня оснащённости исследования и своих возможностей.<sup>36</sup>

В данной работе для исследования системы и механизмов предупреждения и разрешения трудовых конфликтов организации использовались такие методы исследования как сбор информации о работе организации, о ее руководителях, персонале, и анкетирование.

Анкетирование позволяет наиболее жёстко следовать намеченному плану исследования, так как процедура «вопрос-ответ» строго регламентирована.

При помощи метода анкетирования можно с наименьшими затратами получить высокий уровень массовости исследования. Особенностью этого метода можно назвать его анонимность (личность респондента не фиксируется, фиксируются лишь его ответы). Анкетирование проводится в основном в случаях, когда необходимо выяснить мнения людей по каким-то вопросам и охватить большое число людей за короткий срок.

Основной инструментарий анкетирования- анкета. Качество анкеты во многом определяет надежность, достоверность результатов исследования. Социологическая анкета- это объединенная единым исследовательским замыслом система вопросов, направленных на выявление характеристик объекта и предмета анализа. Существуют определенные правила и принципы конструирования анкеты. Важно отметить, что существуют разные типы вопросов, выполняющих различную функцию. Вопросы в анкете формируются в блоки:

- Частота и виды конфликтов в организации;
- Общие сведения об организации;
- Личные данные сотрудников организации;

---

<sup>36</sup> Зозулёв А.В., Солнцев С.А. Маркетинговые исследования: теория, методология, статистика: учебное пособие/А.В. Зозулёв, С.А. Солнцев. – М.: Рыбари; Киев: Знання, 2008,- 83с.

Существует индивидуальное анкетирование (один респондент), аудиторное анкетирование- методическая и организационная разновидность анкетирования, состоящая в одновременном заполнении анкет группой людей, собранных в одном помещении в соответствии с правилами выборочной процедуры, массовое анкетирование (от сотни до тысяч респондентов).

По полноте охвата различают сплошное (опрос всех представителей выборки) и выборочное (опрос части выборки) анкетирование.

По типу контактов с респондентом анкетирование бывает:

-очное (в присутствии исследователя-анкетёра)

-заочное (анкетёр отсутствует):

-рассылка анкет по почте

-публикация анкет в прессе

-публикация анкет в Интернете

-вручение и сбор анкет по месту жительства, работы.

Исследование проводится на примере ООО «Рилас».

В данной работе при опросе участвовало 30 сотрудников(3 руководителя(1 управляющий,2 администратора)),и 27 рабочих организации.

При проведении данного исследования применялись две анкеты: анкета для руководителей организации и анкета для сотрудников организации.

Анкеты состоят из: открытых вопросов (ответ дается в свободной форме, компетенция отвечающего), закрытых вопросов (на вопрос дается полный набор вариантов ответов), альтернативных вопросах (выбирается один вариант ответа), не альтернативных вопросах (можно выбрать несколько вариантов ответов), прямых вопросах (в содержание вопроса включено то, что интересует исследователя). В анкете было предложено три блока вопросов: первый блок рассматривал вопросы, связанные с возникновением и предотвращением конфликтов в организации; второй блок анкеты содержал вопросы получения общих сведений об организации; третий блок вопросов состоял из личных данных руководителей. Целью проведения анкетирования являлось выяснение



эффективного применения системы и механизмов предупреждения и разрешения трудовых конфликтов организации. Каждый вопрос анкеты помог раскрыть сильные и слабые стороны применения данной модели в организации. Пять вопросов из третьего блока помогли определить личные данные руководителей, оказалось, что:

Возрастная структура руководителей находится в диапазоне 35-55 лет.

Выяснилось, что в организации преобладают только руководители-мужчины, женщин руководителей нет вообще. Образовательный уровень руководителей- это высшее образование.

Руководители организации имеют стаж работы 6-11 лет.

Четыре вопроса из второго блока дали понять с каким составом руководители работают:

Выяснилось, что в их подчинении находится 27-29 человек.

В их трудовом коллективе преобладает мужская половина сотрудников.

Руководители управляют сотрудниками, которые в основном моложе 30 лет.

За последний год под их руководством сменилось 3-6 человек.

Итак, была определена возрастная структура как руководителей, так и их подчиненных; уровень образованности руководителей, их стаж работы в данной организации; было определено, сколько человек находится у них в подчинении и сколько сменилось работников в течение последнего года по определенным причинам. После рассмотрения всех этих общих характеристик, можно анализировать конфликтное состояние данного трудового коллектива.

Анкеты так же содержат шкалированные вопросы-это вопросы, на которые отвечающий лишь выбирает один из представленных ему четко сформулированных ответов.

Вопросы данных анкет позволяют понять, какие отношения выстраиваются у руководителей и подчиненных, какой в организации микроклимат. Анкета раскрывает сущность всех проблем, существующих в организации, из-за чего возникают конфликты, кто с ними борется и какими методами. В анкету

включены вопросы, как социального характера, так и организационно-правового характера. С помощью данных вопросов можно выяснить, как руководители и их подчиненных осведомлены в области права и трудового законодательства.

**Вывод:**

Таким образом, с помощью правильно составленной анкеты и грамотно проведенного анкетного опроса можно собрать очень важные и нужные данные о ситуации конфликтности в данной организации. В дальнейшем на основе полученных данных будет проведен тщательный анализ конфликтных ситуаций в организации, будут выявлены негативные и позитивные стороны протекания конфликтов на предприятии. При помощи полученного анализа будут разработаны соответствующие рекомендации по совершенствованию системы и механизмов предупреждения и разрешения трудовых конфликтов организации.

## **2. Анализ исследования практики предупреждения и разрешения трудовых конфликтов в ООО «Рилас».**

### **2.1. Общая характеристика организации. Анализ влияния конфликтных ситуаций на работу руководителей организации ООО «Рилас».**

#### **Общие сведения об организации**

ООО «Рилас» –это федеральная сеть магазинов под маркой «Би-Би», присутствующая в 40 городах России. Магазины работают по системе франчайзинга и предлагают широкий выбор автозапчастей аксессуаров и других, необходимых для автовладельцев товаров.

Во всех магазинах сети представлено более 12 000 наименований товаров высокого качества.

Магазины «АВТО 49» и «БИ-БИ» осуществляют реализацию товаров за наличный и безналичный расчет физическим и юридическим лицам.

Подробную информацию об оформлении покупок по безналичному расчету по телефону:

8 (495) 788-49-49 доб. 1158; 1225; 1042 или по электронной почте:  
beznal@tomail.ru

В 39 магазинах сети работают отделы по продаже запчастей для иномарок. Всегда в наличии наиболее востребованный ассортимент, а также есть возможность заказать любые запчасти, как правило, в 3-х дневный срок.

Одним из таких магазинов является ООО «РИЛАС».

ООО «РИЛАС» основан в г. Пенза 6 апреля 2013 года.

Местонахождения общества (юридический адрес): 440071 г. Пенза, пр.Победы,126. тел. 8 (841) 295-54-13.Сайт [www.auto49.ru](http://www.auto49.ru).

Генеральный директор: Макришин Александр Васильевич.

ООО «РИЛАС» занимается продажей таких деталей как:

- запчасти для автомобилей(все отечественные)
- автоаксессуары
- автохимия
- масло моторное

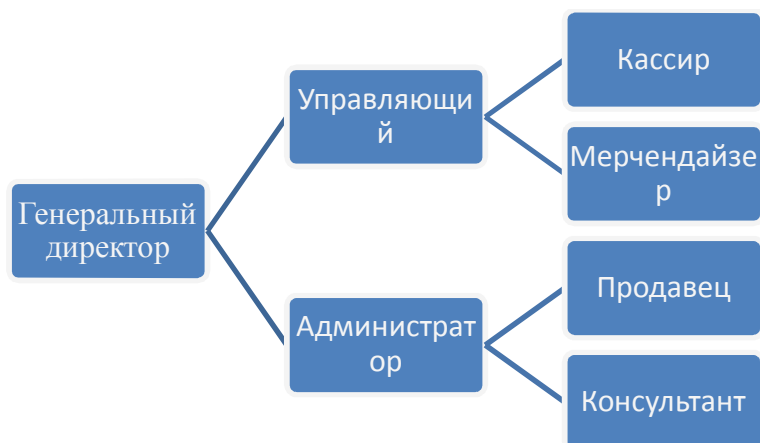
-автозапчасти

-шины и диски

Доход ООО «РИЛАС» за 2015 год: 7000000руб.

Численность организации составляет 30 человек.

### Организационная структура ООО «РИЛАС»



**Генеральный директор** — это глава любой коммерческой организации, будь то акционерное общество или производственное предприятие. Функции генерального директора заключаются в общем руководстве производственно-хозяйственной деятельностью компании. Именно он несет полную ответственность за все принятые решения, за результаты деятельности предприятия и сохранность его имущества.

#### **Обязанности:**

-обеспечение эффективной и результативной работы магазина

-координация и контроль торгового процесса

-выполнение финансово-экономических показателей, анализ результатов продаж, разработка и проведение мероприятий по повышению качества обслуживания и лояльности покупателей

-управление персоналом (найм, адаптация и обучение, организация работы, контроль деятельности и соблюдения стандартов работы)

-ведение отчетной документации

**Администратор-** распорядитель в учреждении, коллективе, а также специалист по обслуживанию баз данных и информационных систем.

**Обязанности:**

- организация работы смены
- контроль приема и своевременной выкладки товара в торговом зале
- контроль оформления торгового зала (наличие ценников, рекламных материалов, оформление уголка потребителя)
- контроль соблюдения торговым персоналом стандартов обслуживания
- предотвращение и разрешение конфликтных ситуаций
- управление персоналом (найм, адаптация и обучение, организация и контроль деятельности)
- ведение отчетной документации
- консультирование покупателей по вопросам ассортимента, помощь в выборе товара (автозапчасти, автохимия, автоаксессуары).

**Консультант**-дает консультации по своей деятельности.

**Обязанности:**

- консультирование покупателей по вопросам ассортимента, информации о производителях, области применения и прочим техническим вопросам с целью оказания помощи в выборе покупки (автозапчасти, автохимия, автоаксессуары)
- участие в проведении плановых и внеплановых переоценок
- сбор информации об отсутствующем товаре

**Продавец**-продает товары или услуги за вознаграждение.

**Обязанности:**

- выдача товара покупателю по оплаченному чеку (демонстрация товара, проверка исправности), ведение учета проданного товара
- заполнение гарантийного талона
- объяснение правил установки и правил возврата товара
- упаковка товара (при необходимости)
- поддержание порядка в торговом зале (помощь в выкладке товара, размещение ценников)

**Кассир**- работник, который осуществляет прием, хранение и учет денежной наличности.

### **Обязанности:**

-осуществление взаиморасчетов с покупателями ,быстрое и качественное обслуживание покупателей на кассе

-оформление возврата денежных средств покупателям

-оформление кассовой документации.

### **Анализ влияния конфликтных ситуаций на руководителей организации.**

Для того, что выяснить как руководители организации регулируют, управляют и предотвращают конфликтные ситуации в своем рабочем коллективе, было проведено анкетирование.

Первый блок вопросов данной анкеты предоставил полноценную картину состояния конфликтности в организации. Первый вопрос был направлен на выяснение удовлетворенности работой руководителя (рис. 2.1).

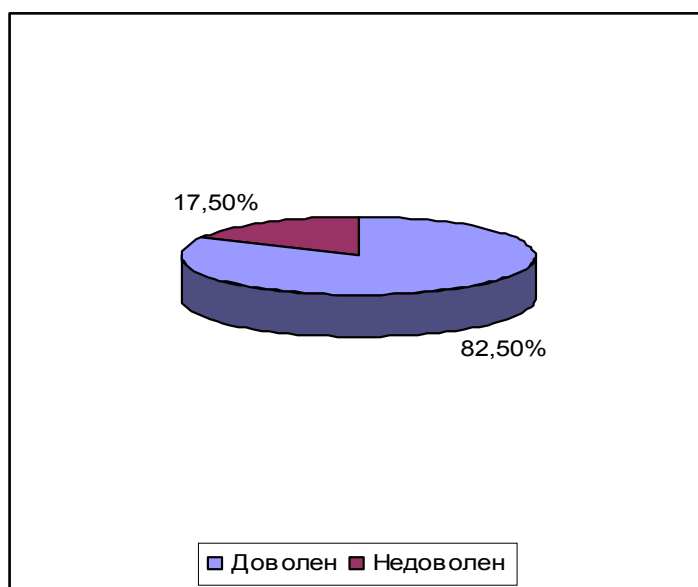


Рис.2.1 Уровень рабочей удовлетворенности руководителей

Из данной диаграммы видно, что большая часть респондентов, а именно 82,5%, полностью довольны и удовлетворены своей работой. Оставшиеся 17,5 % по каким-либо причинам недовольны своей работой и занимаемой должностью в данной организации.

Со вторым вопросом анкеты было выяснено, какие руководители считают себя конфликтными людьми, а какие нет (рис. 2.2).

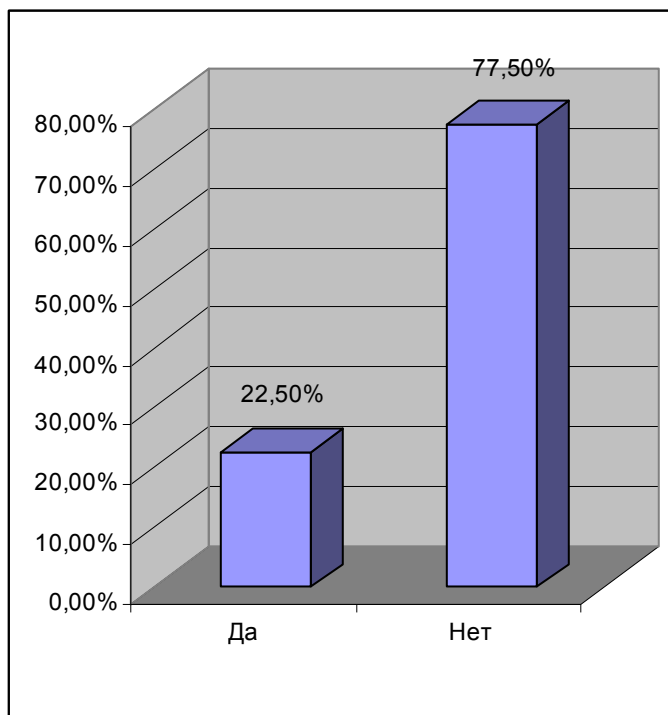


Рис.2.2. Самомнение руководителей об уровне их конфликтности

По диаграмме можно сказать о том, что большинство руководителей, это составило 77,5%, не считают себя конфликтными людьми. 22,5% признали себя конфликтными людьми.

Следующий вопрос «Можете ли назвать количество конфликтных ситуаций с вашим участием за текущий год?» показал, что в организации за год происходит достаточно мало трудовых конфликтов. На этот вопрос 67,5% респондентов ответило, что в их отделах не происходило конфликтов вообще. 22,5% ответило, что в течение этого года у них было 1-5 конфликтов. Эти данные являются достаточно низким показателем протекания конфликтов.

Четвертый вопрос показал, на сколько, легко руководители могут находить общий язык со своими подчиненными. Основная масса руководителей и это составило 45%, достаточно легко могут общаться со своими подчиненными и лишь 5% начальников не могут легко находить общий язык со своим трудовым коллективом.

Далее выяснилось, как часто руководители становятся участниками трудовых конфликтных ситуаций протекающих в своих отделах, и по каким причинам они вступают в конфликт. Процентное соотношение показано на рис.2.3.

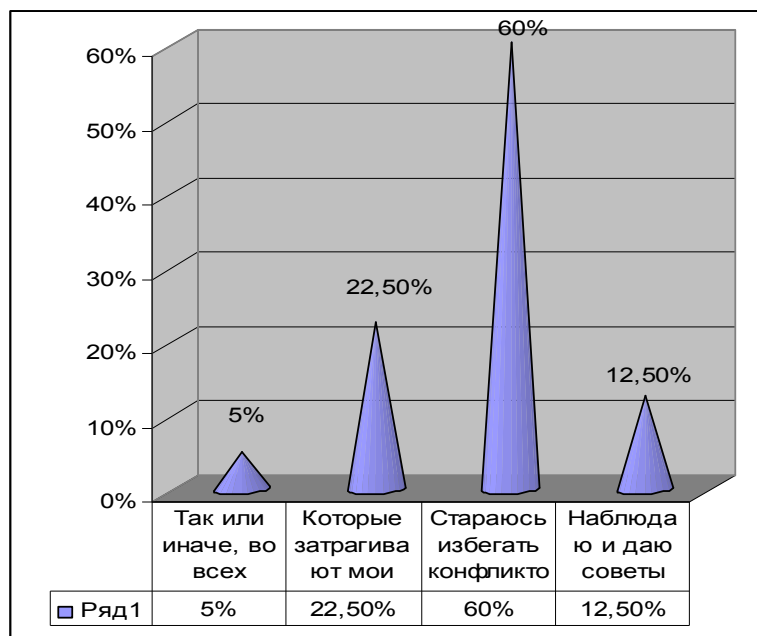


Рис.2.3 Уровень участия руководителей в конфликтных ситуациях

По данной диаграмме видно, что большая часть респондентов старается избегать возникающие конфликты, они не хотят в них принимать участие. А меньшая часть-22,5% может вступить в конфликтную ситуацию в том случае, если в ней будут затронуты их интересы.

Шестой вопрос «Как бы Вы охарактеризовали свое отношение к коллегам» показывает личное отношение руководителя к своему трудовому коллективу в частности к своим коллегам к своим сотрудникам. Стало известно, что 67,5% респондентов полностью довольны своим коллективом, их он полностью устраивает. 27,5% руководителей ответило, что положительно относятся к большей части своих сотрудников. На вопрос «Как часто происходят конфликты в Вашей организации?» 55% руководителей ответило, что в их отделах трудовые конфликтные ситуации имеют место, но они бывают крайне редко, порядком 1-2



раза в год. 17,5% начальников говорят о том, что в их организации конфликты не возникают вообще.

Следующий вопрос анкеты говорит о частоте обсуждения руководителя с подчиненными возникающих конфликтных ситуаций в подразделении. Выяснилось, что руководители в большей или меньшей степени, но обсуждают возникающие проблемы всем коллективом вместе. Процентное соотношение распределилось следующим образом (рис. 2.4):

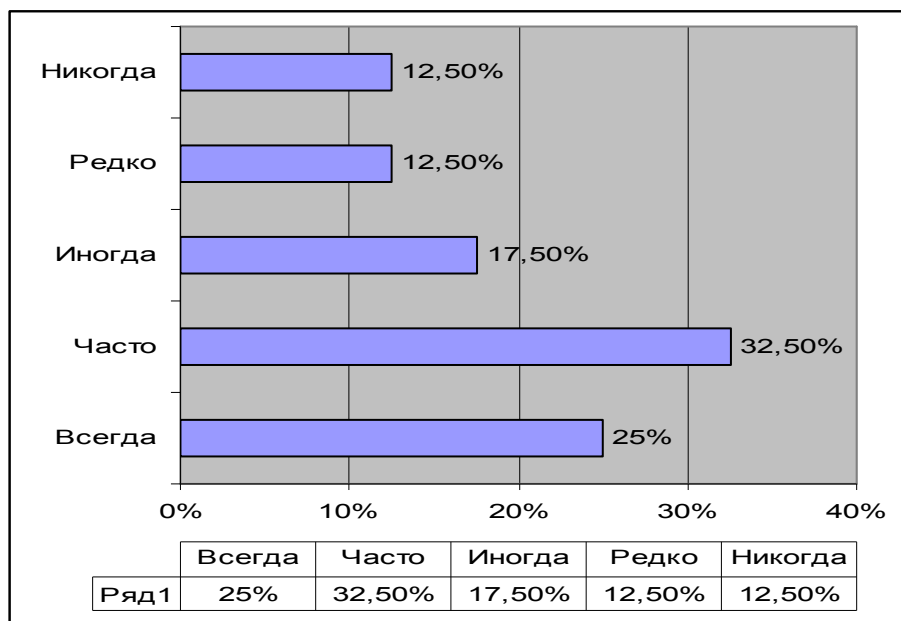


Рис.2.4 Частота обсуждений конфликтных ситуаций в подразделениях

Стало видно, что 32,5% руководителей стараются часто прибегать к обсуждению возникающих проблем. 25% респондентов обсуждают с коллективом всегда все возникшие проблемы, 17,5% обсуждают проблемы только иногда, в случае необходимости.

Далее выяснилось, что руководители хотели бы поменять в данной организации. Руководителям было предложено несколько вариантов ответов, из которых 80% ответило, что хотят оставить все как есть, ничего менять не хотят, их все устраивает. 20% ответило, хотели бы уволить отдельные личности в организации. На еще один предложенный вариант- поменять полностью свой коллектив ни один из респондентов не ответил.

Из десятого вопроса анкеты «Часто ли Вы помогаете разрешать конфликты в коллективе?» стало известно, что руководители так или иначе помогают разрешить трудовой конфликт (рис. 2.5).

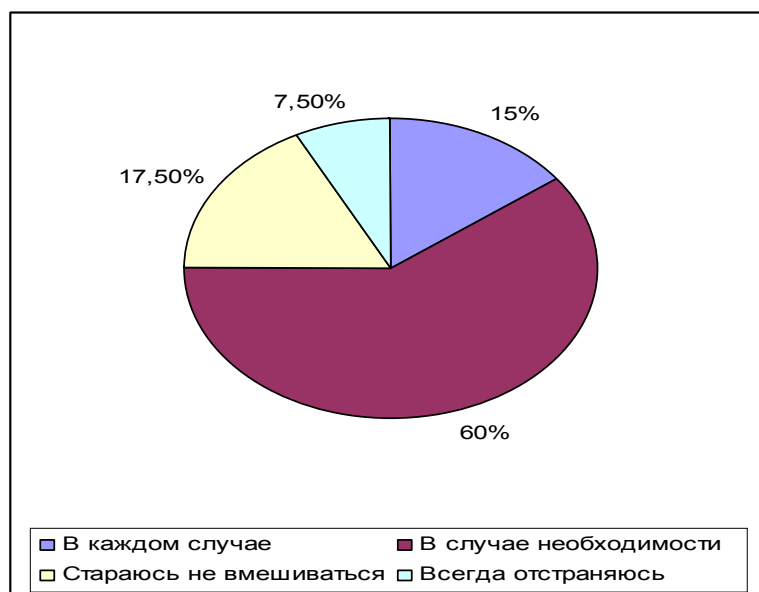


Рис.2.5 Уровень помощи руководителей своим подчиненным при разрешении конфликтов

Выяснилось, что 15% начальников помогают разрешить конфликт в каждом случае его возникновения, а 60% вмешиваются в случае необходимости.

На двенадцатый вопрос анкеты «Способствуют ли, по Вашему мнению, конфликтные ситуации решению текущих проблем компании?» все руководители ответили практически единогласно. Они считают, что конфликтные ситуации никаким образом не способствуют решению любых текущих проблем в их компаниях.

Следующий вопрос анкеты показал, насколько продуктивной руководители считают свою деятельность в решении коллективных конфликтов. Процентное соотношение представлено на рисунке 2.6.

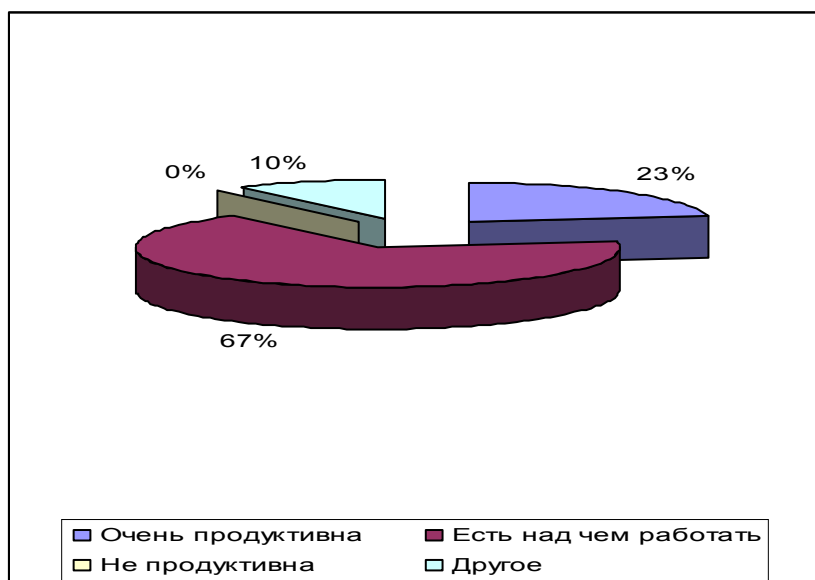


Рис.2.6 Самомнение руководителей о их полезности в решении конфликтов

Из диаграммы видно, что 67% считают, что им нужно совершенствовать свои навыки в разрешении конфликтов, 0% считают свою деятельность абсолютно не продуктивной, 23% утверждают, что с их мнением не должны спорить. Стало ясным, что каждому руководителю необходимо подходить к проблеме конфликтов внимательнее.

Следующий вопрос показал, как часто подчиненные обращаются за помощью в решении конфликта к своим руководителям (рис. 2.7)

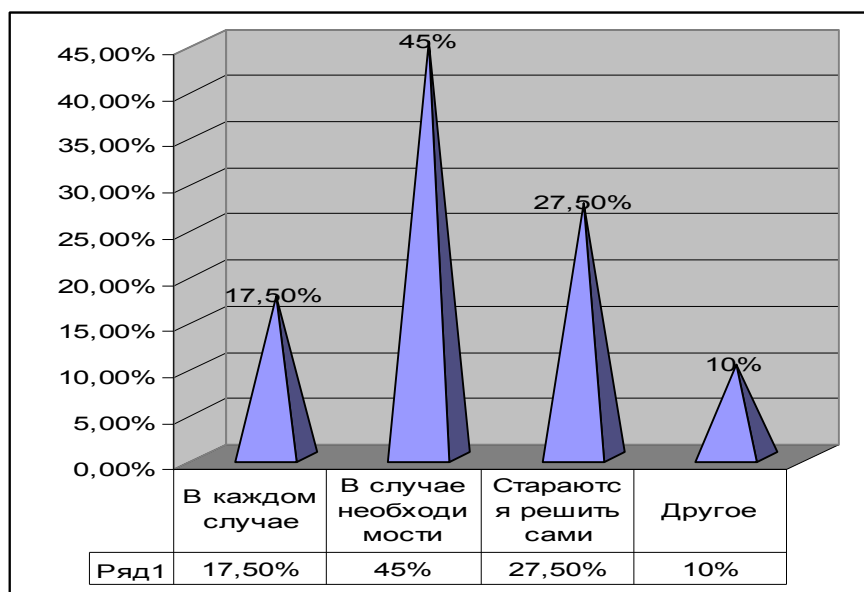


Рис.2.7 Частота обращений подчиненных к руководителям за помощью в решении конфликтов

По данной диаграмме видно, что к 45% руководителей подчиненные обращаются, в крайнем случае, в случае необходимости. 17,5% руководителей решают сами вмешаться им в решение конфликта или нет. Так же стало известно, что коллективы не обращаются за помощью каждый раз, как только возникает конфликт.

Шестнадцатый вопрос был направлен на выяснение знаний руководителей трудового законодательства в части регулирования конфликтов. Стало известно, что в совершенстве ни один руководитель не владеет такими знаниями. 55% руководителей начитаны и знают основы этого законодательства, 25% знают к какой литературе можно обратиться, чтобы найти правильное решение конфликта и еще 20% знают конкретных людей, которые работают в этой сфере и у них можно проконсультироваться.

Руководителям организации был задан вопрос о том, какие нормативно-правовые источники, регулирующие трудовые конфликты они знают.

Таблица 2.1

Знание руководителями нормативно-правовых источников, регулирующих трудовые конфликты

Нормативно-правовые источники, регулирующие трудовые конфликты	% знающих
а) Конституция РФ.	10 0%
б) Международно-правовые акты о труде.	85 %
в) Федеральные конституционные законы, федеральные законы, подзаконные акты нормативного характера федерального уровня.	80 %
г) Постановления Конституционного Суда РФ и Верховного Суда РФ.	68 %

д) Законы и подзаконные акты субъектов Российской Федерации.	45 %
е) Нормативные правовые акты органов местного самоуправления.	63 %
ж) Соглашения и коллективные договоры.	76 %
з) Локальные акты организации, рассчитанные на неоднократное применение к неопределенному кругу лиц.	44 %

Для исследования было необходимо выяснить, следят ли руководители за тем, какие происходят изменения в трудовом законодательстве. Оказалось, что большинство руководителей, а именно 80% постоянно изучают, какие нововведения появляются в трудовом законодательстве. Остальные 20% руководителей иногда интересуются тем, что меняется в трудовом законодательстве. Хорошо, что для всех руководителей в большей или меньшей степени важно знать, что происходит в сфере трудового законодательства, какие принимаются законы, какие обновляются и какие уже не действуют.

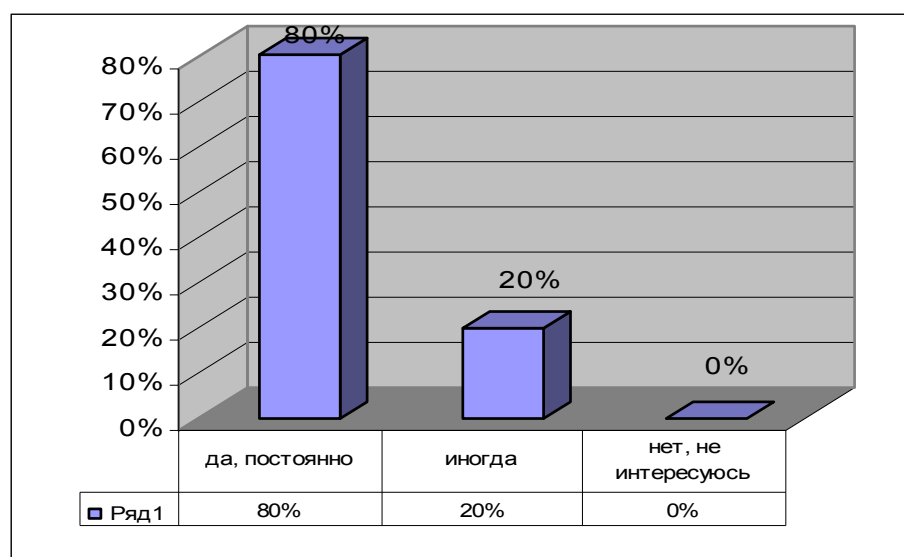


Рис.2.8 Уровень изученности нововведений в трудовом законодательстве руководителями

Конечно же, ни одно предприятие, ни один руководитель не работает без услуг и помощи юриста. Поэтому в ходе исследования было выяснено, что все

руководители исследуемых организаций без исключений сотрудничают со своими юристами. Юристы помогают им в различных вопросах, которые касаются их трудовой деятельности. С помощью юристов они могут быть уверены в законности и правильности многих их деловых сделок.

Так же одним из вопросов анкеты, был вопрос о знании руководителями специальных органов, в которые можно обратиться за помощью в решении сложных трудовых конфликтов. Были получены следующие результаты: 70% руководителей знают такие организации, в которые можно обратиться; 20% опрошенных слышали о некоторых немного и 10% руководителей не знают про существование таких органов.

Для более подробного изучения освещенности руководителей в области организационно-правового аспекта необходимо было узнать, какие организационно-правовые методы регулирования конфликтов они знают.

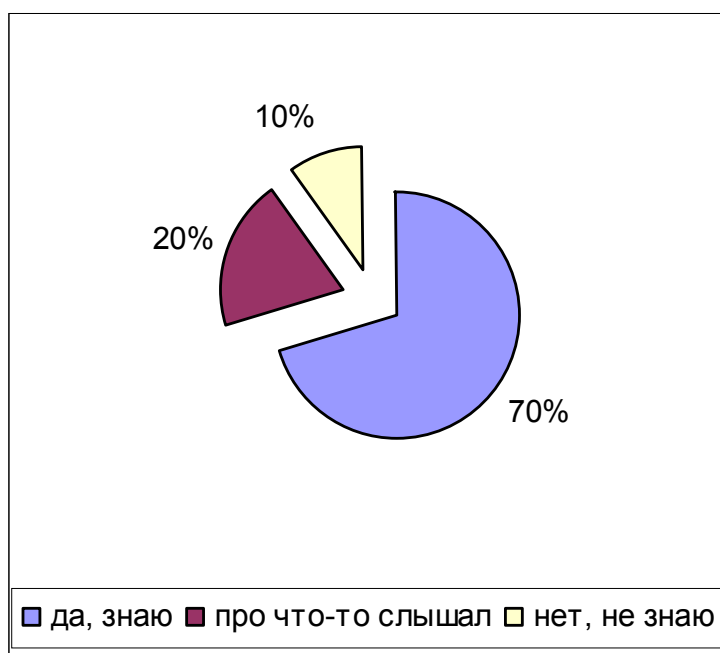


Рис.2.9. Информированность руководителей об организациях, решающих трудовые конфликты

Уровень ознакомленности руководителей с организационно-правовыми  
методами регулирования конфликтов

Организационно-правовые методы	%
а) примирительные комиссии	5%
б) профсоюзы	30%
в) забастовки	15%
г) медиация	3%
д) компромиссные методы	10%
е) судебный метод	25%
ж) непосредственные переговоры	12%

Из данной таблицы ответов следует то, что самым распространенным знанием является знание профсоюзного метода. Также многие руководители знают про судебный метод решения трудовых споров. О забастовках также многие руководители знают. Остальные методы являются не такими распространенными, поэтому руководители меньше о них слышали и знают.

Для исследования было полезно узнать, есть ли на предприятиях специальные отделы или люди, которые профессионально могут помочь в решении возникших трудовых конфликтов. Оказалось, что 15% руководителей ответили, что на их предприятии есть специальный отдел. У 27,5% респондентов на предприятии работают специальные люди. А у большинства, то есть 57,5% опрошенных, нет таких специалистов.

У руководителей предприятий было выяснено, обращались ли они за помощью в решении трудовых конфликтов в профсоюзные организации. Были получены следующие ответы: 10% руководителей ответило, что им оказывал помощь профсоюз их предприятия; 27,5% руководителям приходилось обращаться за помощью в городской профсоюз и 62,5% опрошенных вообще не прибегают к помощи профсоюзных организаций.

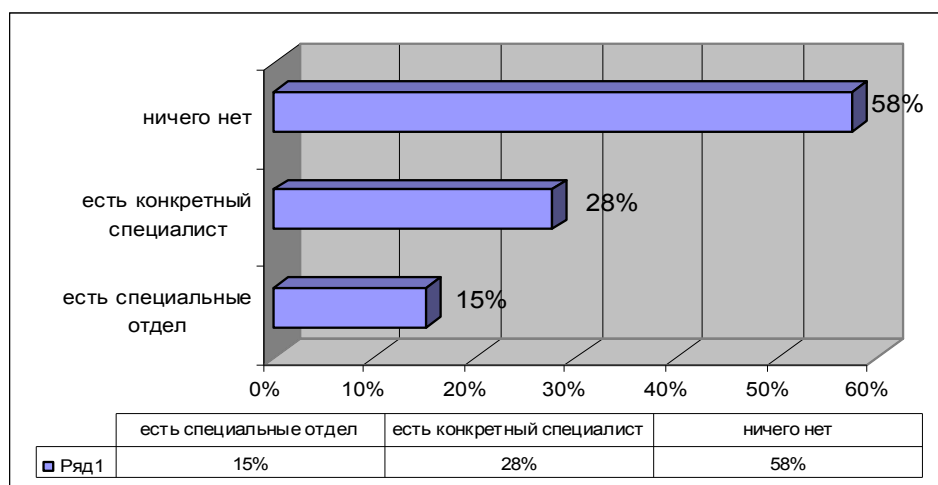


Рис.2.10. Наличие на предприятиях профессионалов, решающих трудовые споры.

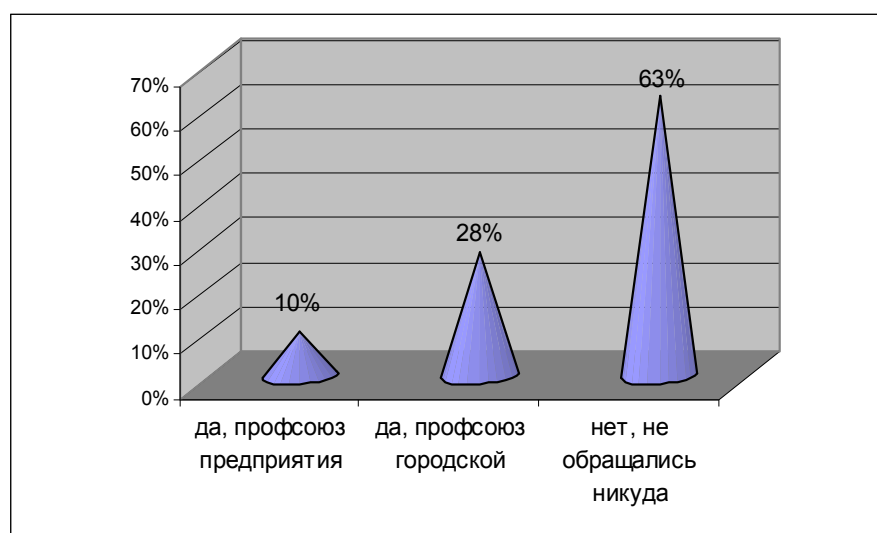


Рис.2.11. Количество руководителей, обращающихся за помощью в профсоюзы

Также было необходимо узнать, кто из респондентов знает про услуги медиаторов. Оказалось, что 30% руководителей знают про медиаторов и их услуги, 50% руководителей слышали про услуги медиаторов, но мало что знают, а 20% руководителей ничего про них не знают.



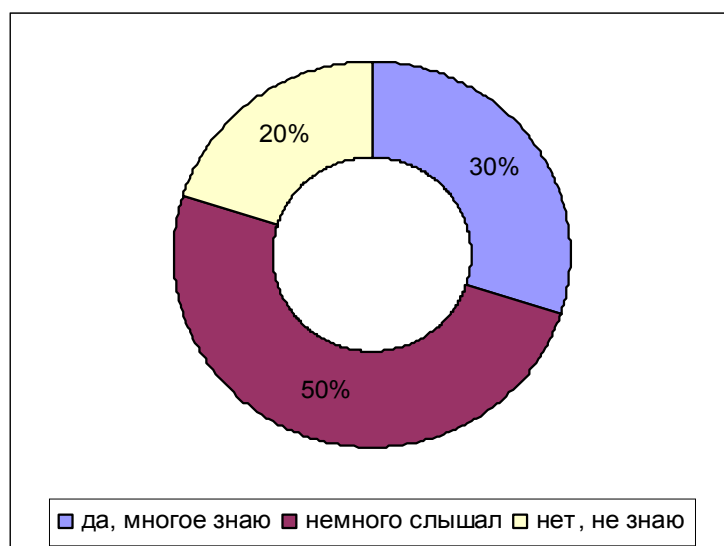


Рис.2.13 Количество руководителей, осведомленных о работе медиаторов

Соответственно нужно было узнать, кто из руководителей обращался к услугам медиаторов. Выяснилось, что 27,5% опрошенных руководителей обращались за помощью к услугам медиатора. А 72,5% руководителей не обращались к ним.

В анкете так же был вопрос о том, решались ли трудовые конфликты в судебном порядке. Радует то, что всего лишь 2,5% руководителей ответило, что они решали трудовые споры в судах. 12,5% хотели обратиться в суд, но не стали, решили трудовой конфликт без вмешательства суда. 85% никогда не обращались в суд по решению трудовых конфликтов.

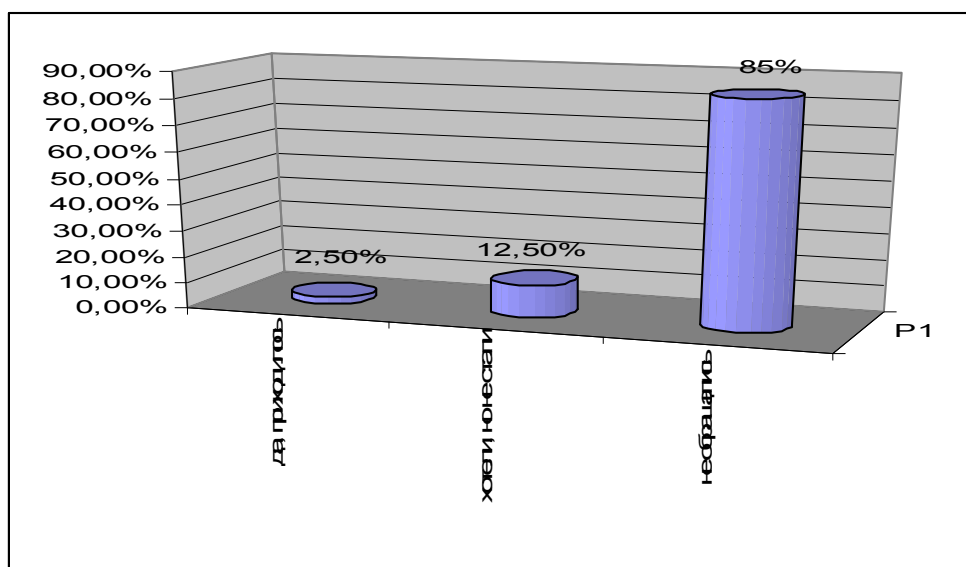


Рис.2.14 Количество руководителей, решающих трудовые конфликты в судебном порядке

Необходимо было выяснить, как часто руководители прибегают к помощи в решении трудовых конфликтов в сторонние организации. Стало известно, что часто 20% обращаются, иногда 30%, редко 45% и никогда не обращаются 5% респондентов.

Для анализа важно было узнать каково процентное соотношение положительных и отрицательных результатов дают сторонние организации в решении трудовых конфликтов.

Таблица 2.3

Мнение руководителей об эффективности сторонних организаций в решении трудовых конфликтов

Организация	+	-
КТС	85%	15%
Медиаторы	68%	32%
Профсоюзы	74%	26%
Суды	83%	17%

Из данной таблицы видно, что руководители считают, самым эффективным методом, это КТС, так как было на их практике больше положительных результатов. Менее эффективной по мнению руководителей оказалась работа медиаторов.

У руководителей анализируемой организации было выяснено по чьей инициативе чаще приходится решать трудовые конфликты в сторонних организациях.

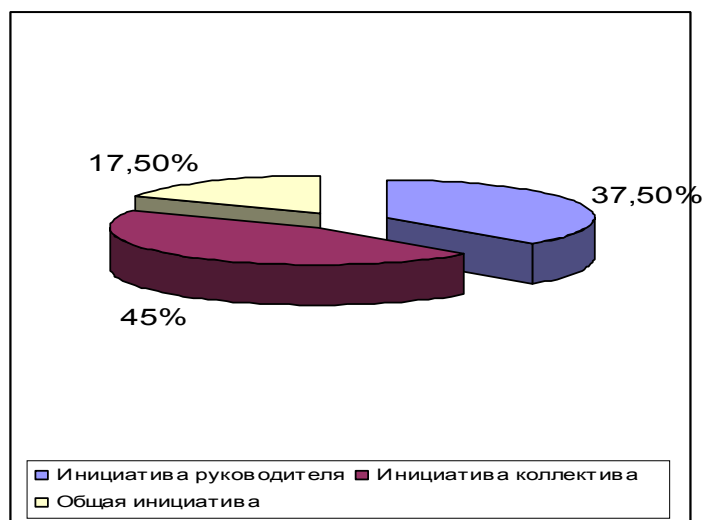


Рис.2.15 Уровень инициативности респондентов в решении трудовых конфликтов с помощью специалистов

Таким образом, из диаграммы видно, что чаще сотрудники проявляют инициативу для обращения в сторонние организации решения трудового конфликта.

Далее на вопрос «Обсуждаете ли Вы конфликтные ситуации (с вашим участием в качестве конфликтующей стороны) с коллегами?» были получены такие результаты: 60% руководителей иногда обсуждают прошедший конфликт, 0% не всегда, но достаточно часто затрагивают эту тему, 40% всегда обсуждают с коллегами прошедший конфликт, так как им очень важно знать чужое мнение по этому поводу.

Следующий вопрос «Обсуждаете ли вы конфликтные ситуации (где вы не являетесь участником) с коллегами?» стало известно, что каждый руководитель в какой то степени обсуждает конфликтные ситуации в коллективе. 32,5% всегда высказывают свою точку зрения по этому поводу, 47,5% не всегда, но часто вступают в обсуждения и 7,5% только иногда интересуются обсуждениями конфликта.

Из следующего вопроса стало видно, сколько руководителей владеют методиками управления конфликтами, а сколько и не знают что это такое (рис. 2.16).

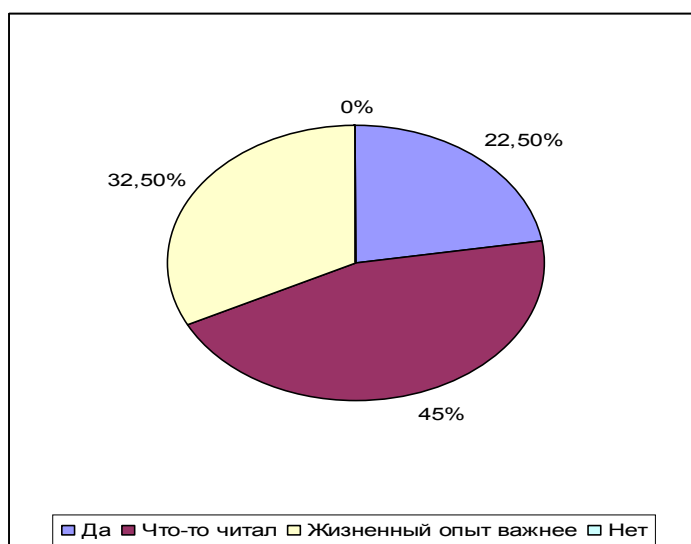


Рис.2.16 Уровень подкованности руководителей в знании методик управления конфликтами

По этой диаграмме можно сказать, что каждый руководитель имеет представление как следует управлять возникшей конфликтной ситуацией в организации. 22,5% имеют профессиональные знания по методике управления конфликтом, 45% немного читали про эту деятельность и остальные 32,5% больше опираются на жизненный опыт в решении таких проблем.

На тридцать пятый вопрос «Происходили ли в последние месяцы в вашей организации конфликты между отдельными работниками или группами работников?». Были получены такие результаты: у 47,5% руководителей в организации время от времени происходили мелкие конфликты, у 52,5% в последние месяцы конфликтов не было.

Так же были выяснены отношения между руководителем и коллективом по поводу возникновения конфликтов в последние месяцы. У 45% руководителей в последние месяцы возникали, время от времени конфликтные ситуации с сотрудниками. У 40% респондентов не происходило никаких конфликтных ситуаций, у 15% часто возникали такие ситуации.

Тридцать седьмой вопрос был направлен на выяснение отношений между людьми на рабочем месте (рис. 2.17).

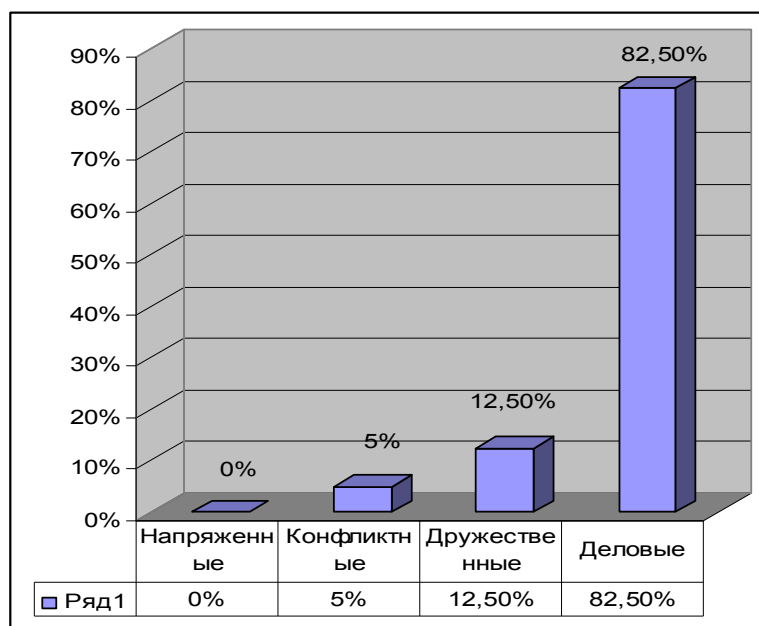


Рис.2.17 Распределение типов отношений между людьми на предприятии

По диаграмме прослеживается, что в каждом рабочем коллективе нет напряженного и конфликтного отношения между сотрудниками. В основном преобладают деловые отношения на работе среди коллектива, так же имеют небольшое место и дружественные отношения между сотрудниками.

Следующий вопрос анкеты коснулся профессиональной подготовки руководителя и его непосредственно выполняемой работы. Ответы всех руководителей были единогласны. У всех руководителей соответствует характер выполняемой работы уровню их профессиональной подготовки.

Далее выяснилось, что больше всего руководители ценят в своей трудовой деятельности. Процентное соотношение представлено на рисунке 2.18.

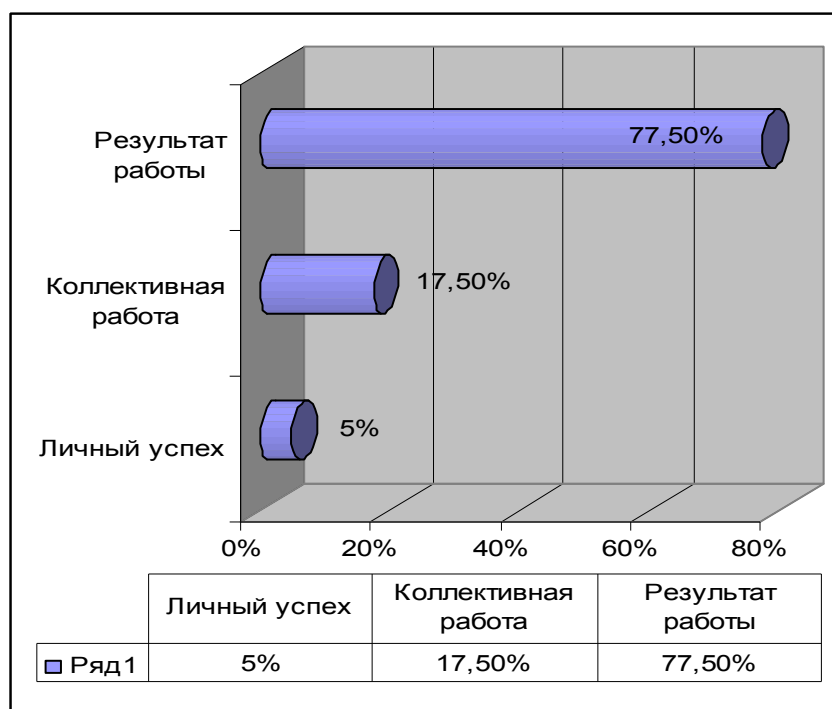


Рис.2.18 Целевая направленность руководителей в трудовой деятельности

Из данной диаграммы хорошо видно, на что направлена трудовая деятельность руководителей. Они не стремятся повысить только свой личный успех, они больше направлены на коллектив. Для 77,5% руководителей важным является получение конечного результата работы, для 17,5% важна коллективная работа.

Затем выяснилось отношение руководителей непосредственно к предприятиям, на которых они работают. Полученные результаты оказались положительными. 67,5% респондентов очень довольны местом работы, их все устраивает. 32,5% респондентам нравится их предприятие, но существуют некоторые недостатки в их рабочем месте.

На сорок первый вопрос «Оцените частоту возникновения конфликтов в вашей организации (по каждому пункту)» были получены результаты, которые представлены в виде таблицы.

Таблица 2.4

## Частота возникновения конфликтов в организации

Показатели	Часто	Иногда	Никог да
Неудовлетворительная работа	20%	20%	60%
Плохие бытовые условия труда	20%	40%	40%
Нарушение трудовой дисциплины	20%	20%	60%
Распределение премии	20%	40%	40%
Личные особенности и характер коллег	20%	80%	

Сорок второй вопрос «Оцените частоту возникновения конфликтов с вашим руководителем (по каждому пункту)», полученные результаты представлены в виде таблицы.

Таблица 2.5

## Частота возникновения конфликтов с участием руководителя

Показатели	Часто	Иногда	Никог да
Неудовлетворительная работа	20%	20%	60%
Плохие бытовые условия труда	20%		80%
Нарушение трудовой дисциплины	20%		80%
Распределение премии	20%	20%	60%
Стиль и методы работы руководителя	20%	20%	60%
Недовольство начальника деловыми качествами сотрудников	20%	40%	40%
Недовольство членов коллектива деловыми качествами начальника	20%	40%	40%

Далее следовало выяснить характер общения руководителя со своими подчиненными. Все руководители на этот вопрос ответили единогласно. У всех характер общения демократический.

Следующий вопрос «Содержание Вашего обращения к подчиненным?» показал, что 20% руководителей обращаются к подчиненным с приказами, 32,5% используют просьбы, 47,5% выдвигают предложения (рис.2.19).

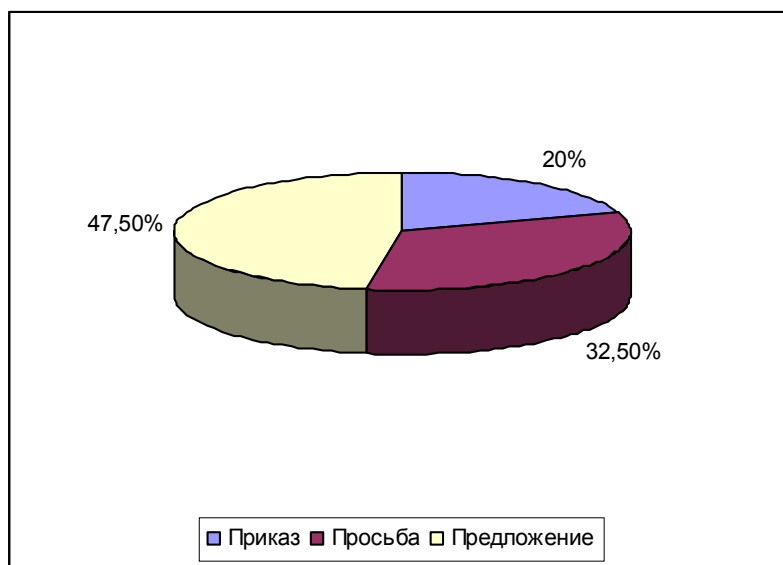


Рис.2.19 Тип обращения руководителя к своим подчиненным

Сорок пятый вопрос «Что мешает вам работать эффективнее?»

На сорок восьмой вопрос «Все ли члены вашего коллектива честны и порядочны?» были получены такие ответы: 62,5% респондентов уверены в честности и порядочности своих подчиненных, 17,5% затруднились ответить на этот вопрос, 20% точно не знают, но рассчитывают на то, что все честны и порядочны (рис.2.20).



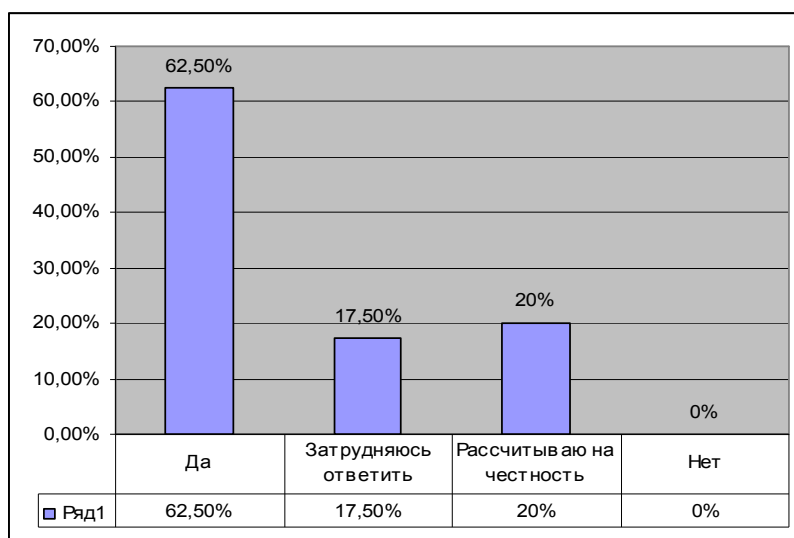


Рис.2.20 Мнение руководителей о честности рабочего коллектива

Следующий вопрос показывает, в какой степени руководители удовлетворены некоторыми сторонами жизни и деятельности своего коллектива.

Таблица 2.6

Удовлетворенность руководителей жизнью и работой коллектива

Показатели	Доволен	Не очень доволен
Взаимоотношения в коллективе	80%	20%
Результаты своей работы	60%	40%
Отношение коллег к выполнению своих обязательств	80%	20%
Организация досуга	40%	60%
Перспективность своего служебного роста	40%	60%
Размер заработной платы	40%	60%

Пятидесятый вопрос «Проранжируйте по степени важности следующие стороны жизнедеятельности вашего коллектива (от 1 до 9)».

Далее было выяснено насколько хорошо, по мнению руководителей, организована работа их подразделения. По пятибалльной системе 72,5% руководителей оценили на отлично организованность работы в их подразделении, а 27,5% руководителей оценили на хорошо, это значит, что в их подразделении существуют некоторые недостатки в организации работы.

Следующий вопрос «Удовлетворены ли Вы тем, как складывается Ваша жизнь в последние годы?». Процентное соотношение представлено на рисунке 2.21.

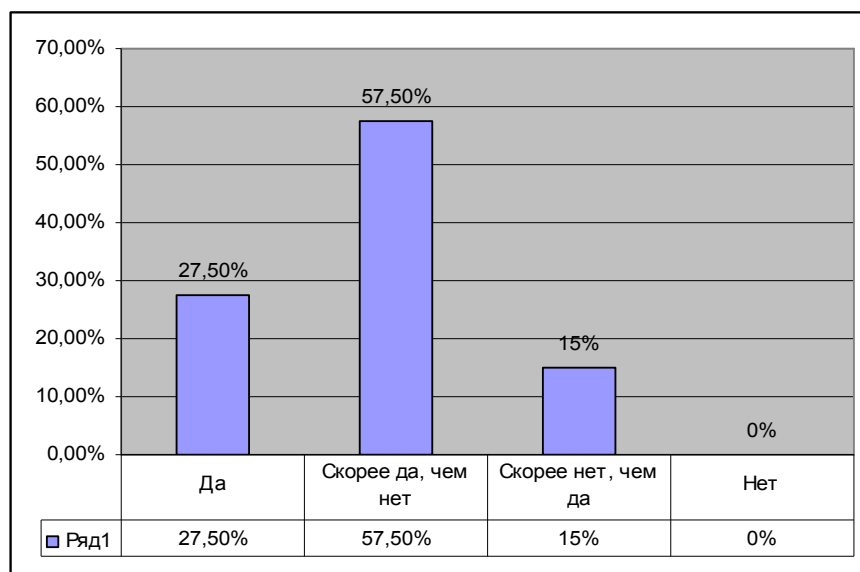


Рис.2.21 Уровень удовлетворенности ходом жизни руководителя

По диаграмме видно, 27,5% респондентов полностью всем довольны, 57,5% ответили, что скорее довольны и 15% считают, что скорее не довольны как складывается их жизнь в последние годы.

Таким образом, подводя итоги анализа, можно сказать, что были выявлены как положительные моменты, так и отрицательные в плане протекания трудовых споров на предприятии. Оказалось, что многие руководители не хотят вмешиваться в разрешение конфликтов среди своего коллектива, в итоге сотрудники все реже обращаются за помощью к своему руководителю.

## **2.2. Анализ влияния конфликтных ситуаций на работу трудового коллектива организации.**

Современная общественная жизнь не оставляет нам возможности медлить с теоретическим осмыслением трудовых конфликтов. Потребность в изучении их причин, видов и способов их регулирования становится, все более острой. Не только в нашей стране, но и в мире в целом наблюдается взрывной рост трудовых конфликтов.

Трудовые конфликты можно классифицировать различными способами в зависимости от характера, структуры конфликтной ситуации и присутствия в ней разнообразных параметров и критериев:

- мотивационные конфликты;
- конфликты коммуникации;
- внутриличностный конфликт;
- межличностный конфликт;
- конфликт между личностью и группой;
- межгрупповой конфликт.

Для того чтобы определить сущность и причины трудовых конфликтов на промышленных предприятиях, необходимо проанализировать рабочую атмосферу и мнение сотрудников о коллективе и своей работе в целом.

Конфликт может произойти даже по вине только одного человека, но мало кто признает, что он является провокатором. На вопрос «Считаете ли Вы себя конфликтным человеком?» респонденты ответили следующим образом (рис.2.22).

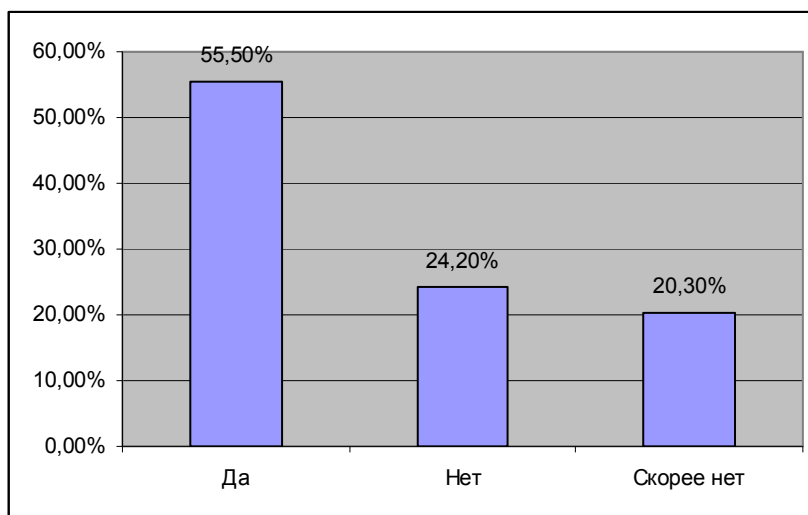


Рис.2.22 Самооценка сотрудниками собственного уровня конфликтности

Несмотря на то, что большее число сотрудников считает себя конфликтными людьми, количество конфликтных ситуаций с их участием не так велико. Среди респондентов 72% стали участниками от 1 до 5 конфликтов за текущий год, у 21% вообще не было конфликтов, и только 7% признались, что стали участниками 10 конфликтов (рис.2.23).

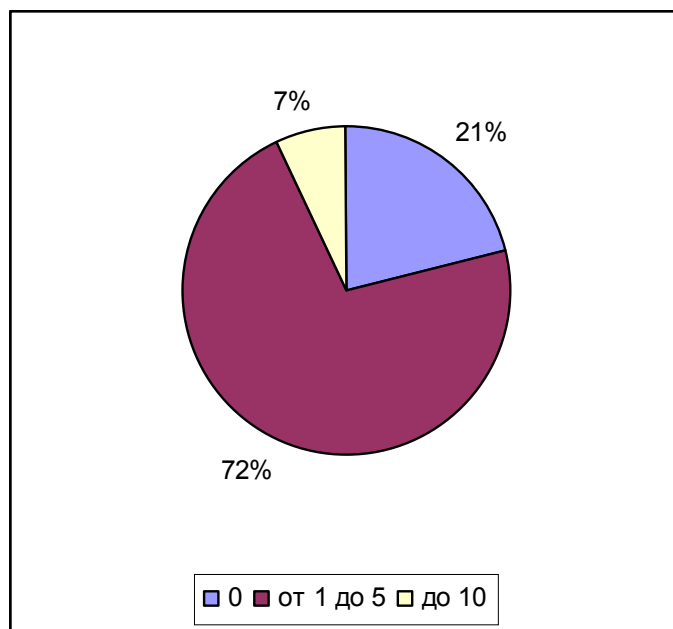


Рис.2.23 Количество конфликтов за год

Кроме того, респонденты ответили, что становятся участниками тех конфликтов, которые затрагивают их интересы(45%). Некоторые стараются

избегать конфликтных ситуаций(45%), либо наблюдают со стороны и пытаются дать советы конфликтующим (10%).

Вместе с тем, конфликты, по мнению самих сотрудников, это частое явление. Говоря о частоте возникновения подобных ситуаций в подразделениях, где они работают, 56,1 % сотрудников утверждают, что конфликты случаются 1-2 раза в месяц. 7,2% респондентов отмечают, что конфликтные ситуации происходят ежедневно и 36,7% считают, что конфликты на их предприятиях происходят очень редко, всего лишь 1-2 раза в год.

Возникающие конфликтные ситуации могут способствовать решению текущих проблем компании. Но только 60% сотрудников действительно считает также. Они согласны, что конфликты могут помочь выявить проблемные участки или же снять острые вопросы, и возникшая ситуация пойдет компании только на пользу.

Но, к сожалению, многие сотрудники видят в конфликтах только разрушительную силу. Так 40% сотрудников уверены, что конфликты не несут никакой пользы, а только усугубляют положение дел.

Такое отрицательное мнение не совсем правильно и этому может быть несколько причин. Во-первых, необходимо выяснить, знают ли сотрудники трудовое законодательство в части регулирования конфликтов (таблица 2.8).

Таблица 2.8

#### Знание сотрудниками трудового законодательства

Степень осведомленности	Количество ответивших человек
А) Владею в совершенстве	-
Б) Знаю основы	7,5
В) Знаю к какой литературе обратиться	36,1
Г) Знаю, у кого проконсультироваться	56,4

Таким образом, мы видим, что в совершенстве ни один человек из опрошенных не владеет трудовым законодательством по части урегулирования конфликтных ситуаций. Необходимо было проанализировать, насколько сотрудники предприятий знают свои трудовые права, как хорошо они знакомы с трудовым законодательством.

Во-первых, нужно было узнать, какие нормативно-правовые источники, регулирующие трудовые конфликты знают сотрудники.

Таблица 2.9

Знание сотрудниками нормативно-правовых источников, регулирующие трудовые конфликты

Нормативно-правовые источники, регулирующие трудовые конфликты	% знающих
а) Конституция РФ.	68, 6%
б) Международно-правовые акты о труде.	9,2 %
в) Федеральные конституционные законы, федеральные законы, подзаконные акты нормативного характера федерального уровня.	6,6 %
г) Постановления Конституционного Суда РФ и Верховного Суда РФ.	4,2 %
д) Законы и подзаконные акты субъектов Российской Федерации.	4,4 %
е) Нормативные правовые акты органов местного самоуправления.	3,6 %
ж) Соглашения и коллективные договоры.	2,2 %
з) Локальные акты организации, рассчитанные на неоднократное применение к неопределенному кругу лиц.	1,1 %

Также в продолжение предыдущего вопроса необходимо было узнать, следят ли сотрудники за происходящими изменениями в трудовом законодательстве. Оказалось, что 24,2% опрошенных постоянно проверяют и

изучают все нововведения в законах, 55,5% сотрудников иногда интересуются этим вопросом, а 20,3% респондентам не интересна данная тема.

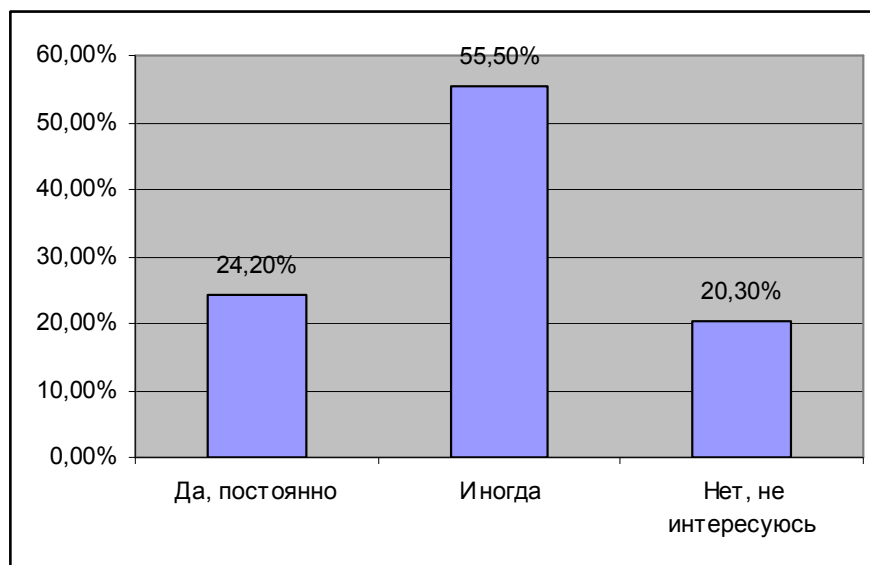


Рис.2.24 Осведомленность сотрудников о новых законах

Интересно было узнать, пользуется ли кто-нибудь из сотрудников услугами юриста. Оказалось, что 10% респондентов пользуется услугами юриста. 90% сотрудникам не приходилось общаться с юристами.

Для дальнейшего исследования протекания трудовых конфликтов на предприятиях, нужно было узнать, среди сотрудников кто-нибудь знает ли организационно-правовые методы управления конфликтами.

Таблица 2.10

Знание сотрудниками организационно-правовых методов управления конфликтами

Организационно-правовые методы	%
а) примирительные комиссии	3%
б) профсоюзы	40%
в) забастовки	30%
г) медиация	0%
д) компромиссные методы	4%
е) судебный метод	20%
ж) непосредственные переговоры	3%

Из таблицы видно, что сотрудникам в большей степени известен профсоюзный метод, а также забастовки и судебные разбирательства. Сотрудники мало знают о примирительных комиссиях, о непосредственных переговорах, о компромиссных методах и совершенно никому не известно про метод медиации.

В ходе исследования было выявлено, знают ли сотрудники в какие органы можно обратиться за помощью в решении трудового конфликта. Стало ясно, что 45% сотрудников хорошо знают, куда можно обратиться в таком случае, 30% немного слышали и могут узнать, если понадобится и 25% не имеют данной информации.

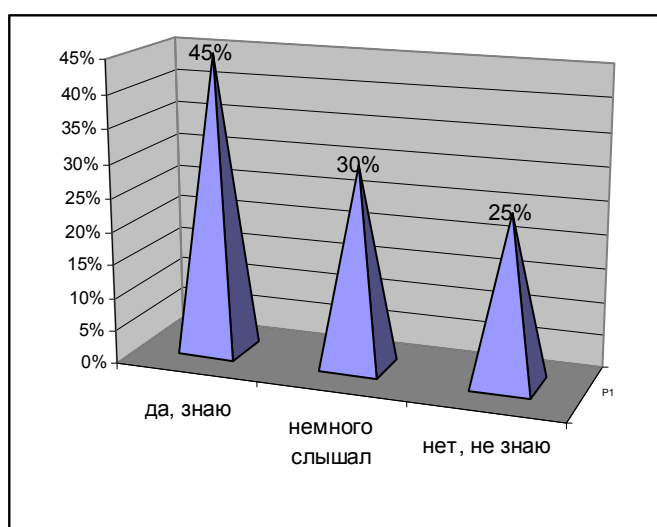


Рис.2.25 Количество информированных сотрудников в области органов помощи в решении конфликтов

Сотрудникам был задан следующий вопрос анкетирования, есть ли на вашем предприятии специальные отделы или люди, которые профессионально занимаются решением трудовых конфликтов. Ответы сотрудников во многом совпали с ответами руководителей. 10% ответило, что есть специальные отделы. 33,9% ответило, что работают специальные люди. 56,1% ответило, что у них на предприятии таких специалистов нет.

Для исследования необходимо было узнать, обращались ли сотрудники за помощью в решении трудовых конфликтов в профсоюзные организации. 24,2% респондентов обращались к услугам профсоюза на предприятии. 15,5%



обращались за помощью в городской профсоюз. 60,3% опрошенных не прибегали к помощи со стороны профсоюза.

Далее выяснилось, что лишь 13% сотрудников знают про решение конфликтов с помощью комиссий по трудовым спорам. 29,5% опрошенных немного слышали о такой возможности. 57,5% сотрудников не знают о комиссии.

На вопрос о том, приходилось ли вам решать трудовой конфликт с помощью комиссии по трудовым спорам, были даны следующие ответы.



Рис.2.26 Количество сотрудников, которые прибегали к помощи КТС

Из диаграммы видно, что 28% опрошенных сталкивались с услугами комиссии и решали трудовой конфликт данным способом, а 72% опрошенных не имели возможности решить свой конфликт так.

Так же было нужно узнать, знают ли сотрудники про услуги медиаторов. Оказалось, что 15,9% опрошенных знают про них, 31,6% немного слышали об этом и 52,5% ничего про медиаторов не знают.

Соответственно было полезно для исследования знать, обращались ли сотрудники за помощью к медиаторам в решении конфликтов. Всего лишь 15% сотрудников использовали такую возможность и 85% не пользовались данной услугой.

В процессе исследования стало известно, что 6% сотрудников решали трудовой конфликт с помощью судебного разбирательства. 15% сотрудников хотели использовать данную возможность, но не стали. 78,4% сотрудников никогда не решали трудовые конфликты в суде.

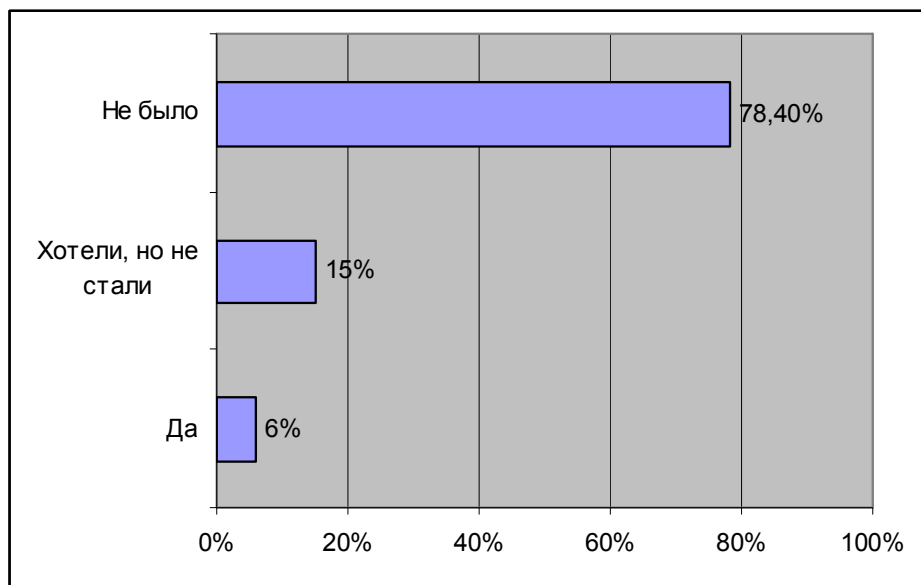


Рис.2.27 Количество сотрудников, которые решали конфликты в суде

Хотелось узнать, как часто сотрудники прибегают к помощи сторонних организаций в решении трудовых конфликтов. Оказалось, что часто обращаются за помощью 15%, иногда 22%, редко 42,5% и никогда 20,5%.

Необходимо было сотрудникам составить процентное соотношение положительных и отрицательных результатов решения трудовых конфликтов в сторонних организациях.

Таблица 2.11

Мнение сотрудников об эффективности работы сторонних организаций в области решения конфликтов

Организация	+	-
КТС	56%	44%
Медиаторы	48%	52%
Профсоюзы	69%	31%
Суды	73%	27%

Из данной таблицы видно, как распределилось мнение сотрудников. Сотрудники считают, что наибольших положительных результатов дает решение конфликтов через суды. Больше всего отрицательных результатов дает работа медиаторов над решением трудовых конфликтов. В этом мнение сотрудников и подчиненных сходится.

Далее было выявлено, по чьей инициативе чаще приходится решать трудовые конфликты в сторонних организациях. 33,1% сотрудников считают, что это происходит по инициативе руководителя, 50,5% респондентов считают, что по инициативе сотрудников и 16,4% ответило, что по общей инициативе.

Сотрудники стараются оценить успехи руководителя при разрешении конфликтов (рис. 2.30).

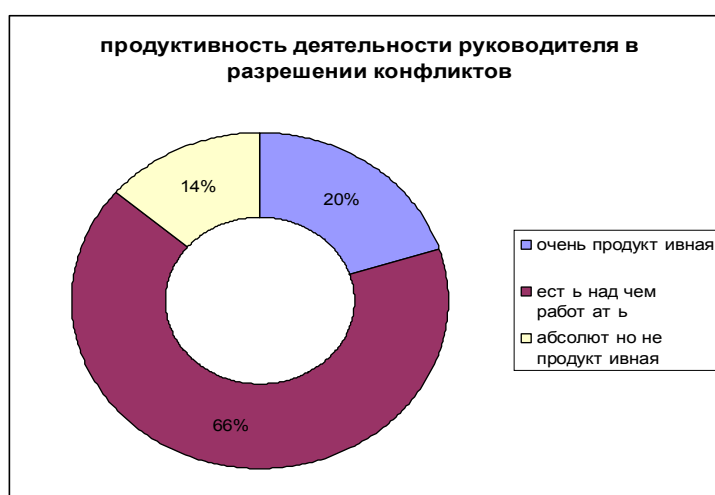


Рис. 2.30 Продуктивность деятельности руководителя

Это говорит о том, что руководителю необходимо уделить внимание решению трудовых конфликтов и пересмотреть свою деятельность в этом направлении. Возможно, после этого сотрудники будут чаще обращаться за помощью к руководителю, ведь в данный момент только 34,2 % сотрудников обращаются к начальнику только в случае необходимости, а 65,8% человек стараются все решить своими силами, хотя сотрудники утверждают, что если

руководитель принимал участие в разрешении конфликтов, то в большинстве случаев он был объективен (рис. 2.31).

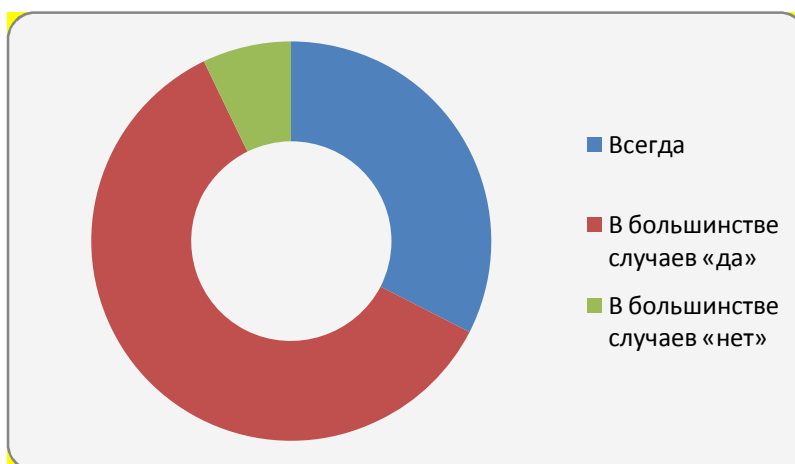


Рис. 2.31. Объективность руководителя при решении конфликтов.

Чтобы самому понять причины конфликтов, возможно, нужно обсуждать произошедшее с коллегами, чтобы прийти к общему мнению. Только 25,8% сотрудников всегда старается обсудить произошедший конфликт, так как им важно чужое мнение и взгляд со стороны. Некоторые, а именно 19,4% респондентов, иногда все же делятся мнением с окружающими, а 17,3% никогда не вспоминают причин произошедшего.

Но не во всех конфликтах мы принимаем участие, а стоит ли их тоже обсуждать? Обсуждение такого рода конфликтов не вызывает такого интереса, как те, участниками которых сотрудники были сами:

Всегда высказываю свою точку зрения – 16,4%

Очень часто – 25,8%

Иногда – 23%

Никогда, мне это не интересно – 34,8%.

Может быть, нежелание обсуждать конфликты идет из плохих отношений между сотрудниками, поэтому интересно узнать, как складываются отношения между людьми на работе (рис. 2.32).

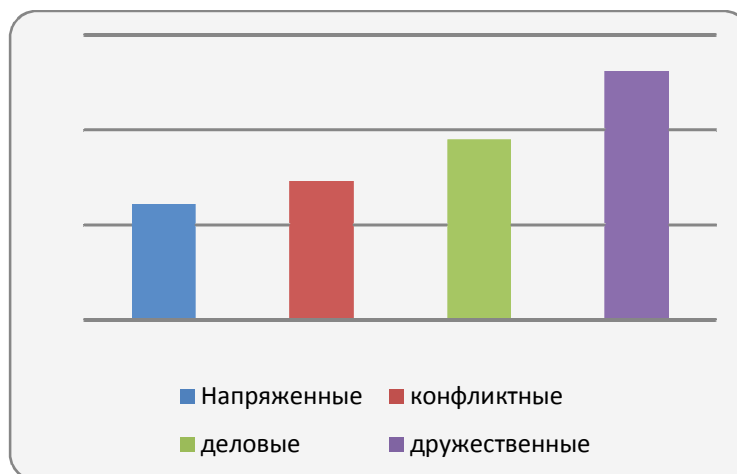


Рис. 2.32 Отношения в коллективе.

Мы видим, что отношения в коллективе в основном деловые и дружественные.

Но довольны ли они своей работой? Всего 40% полностью довольны своей работой, 33% скорее довольны ей, нежели нет, 13% не довольны и 14% скорее недовольны своей работой.

Возможно, это связано с характером выполняемых работ и их соответствием полученному образованию. У 30,8% характер выполняемых работ полностью соответствует уровню профессиональной подготовки, 51,1% считают, что выполняемая работа частично соответствует их уровню, а 18,1% уверены, что выполняют работы ниже своей квалификации. Это может быть обусловлено тем, что в исследовании принимали участие не только люди с высшим образованием, но и со средним, и выполняющие разного рода работу.

Если некоторые сотрудники не довольны своей работой, что же они ценят в своей трудовой деятельности? Больше всего они ценят личный успех и результаты своей работы, и только несколько человек ценят коллективный труд.

Из-за чего же могут возникнуть разногласия между руководителем и подчиненным? Как говорят сами сотрудники, эти причины выглядят так (таблица 2.12):

## Причины конфликтов с руководителем

Причина	Количество ответивших	%-ое соотношение
Руководитель меня не понимает и не хочет понять	9	26,4
Личная антипатия	5	15,6
Различия во взглядах	4	12,5
Различия в манере поведения и жизненном опыте	4	8,9
Моя некомпетентность по некоторым вопросам	3	6,1
Плохое настроение руководителя	2	5,6
Итого:	27	100

Так что же мешает работать сотрудникам эффективнее? Мнения сотрудников распределились следующим образом (рисунок 2.33):

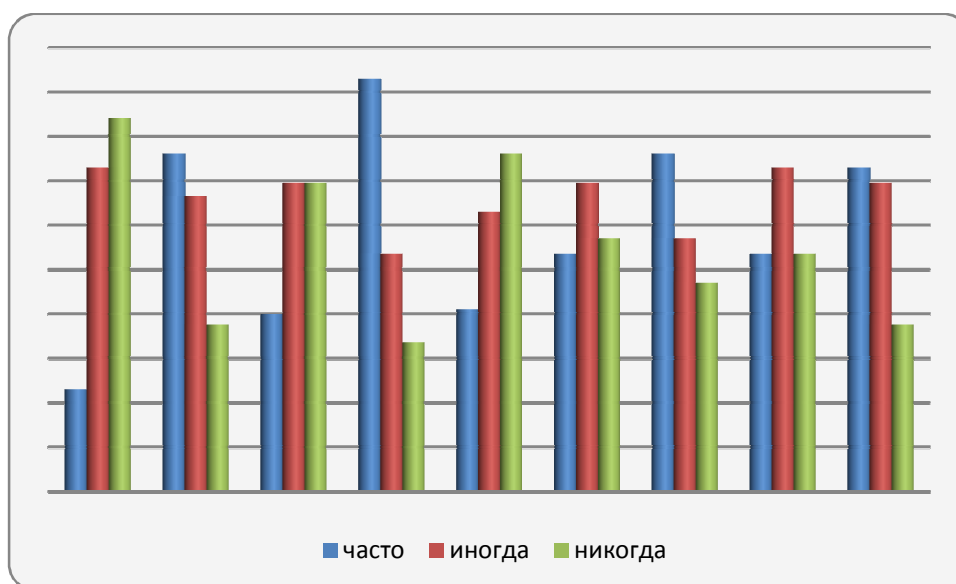


Рис. 2.33 Причины неэффективной работы

В заключении мы задали сотрудникам вопрос о том, на сколько хорошо организована работа в их подразделении по 5-ти бальной шкале. Результаты выглядят следующим образом:

1 – 0%

2 – 5.3%

3 – 6.5%

4 – 60%

5 – 27.2%

Таким образом, можно сделать вывод о том, что главной причиной трудовых конфликтов является провокация самих сотрудников. Возможно, таким провокатором является один сотрудник, если узнать причины такого поведения, то можно бы было предотвратить многие конфликты и уменьшить их количество. Кроме этого сотрудники не имеют теоретической базы по вопросам трудовых конфликтов, плохо знают трудовое законодательство и не владеют методиками урегулирования конфликта. В связи с этим, большинство сотрудников не понимает, что конфликты могут быть полезны для компании и видят только негатив. Хотя итог конфликта может быть положителен, например, явившись решением насущной проблемы или снятием острого противоречия.

### **2.3 Анализ влияния конфликтных ситуаций на эффективность функционирования предприятия**

Возникновение конфликтных ситуаций в процессе трудовой деятельности влияет на работу не только руководителей и сотрудников организаций, но и на эффективность функционирования предприятий в целом. Трудовые конфликты, возникающие на анализируемых предприятиях, могут оказывать как отрицательное, так и положительное воздействие. Поэтому, необходимо проанализировать влияние выявленных причин трудовых конфликтов на развитие организаций.

Сложная система отношений в организации таит в себе возможность возникновения самых различных конфликтов, которые специфичны как по содержанию и динамике, так и по способам разрешения. В каждом отдельно взятом случае причина конфликта своя, при анализе же обнаруживается, что все они имеют общую основу: фактическое положение дел входит в противоречие с ожиданием людей, которые и становятся в ряды конфликтующих.

Разрушительная сила конфликтов такова, что организации, где не уделяют должного внимания своевременному их разрешению, оказываются полностью парализованными. Восстановить работоспособность структуры пораженной конфликтом представляется проблематичным, а в отдельных случаях и невозможным. В нашей стране конфликтов больше, чем в странах с более развитой экономикой. Одной из главных причин этого является то, что наших руководителей и специалистов, как правило, практически не учат основам искусства общения (в том числе с подчиненными), социальной психологии, методам разрешения конфликтов.<sup>37</sup>

На большинстве крупных американских, европейских, японских предприятий и фирм каждый руководитель, специалист ежегодно проходит 2-3 недельную подготовку, причем значительное внимание уделяется тренингу общения и разрешения конфликтов. Управленческая и производственная деятельность практически всегда сопряжена с конфликтами. Руководитель, не получивший соответствующей подготовки, вынужден действовать методом проб и ошибок. Страдает при этом не только руководитель, но и подчиненные, а также дело, порученное этому руководителю.

Современная точка зрения на конфликты состоит в том, что некоторые из них не только допустимы, но и желательны, поскольку дают информацию о проблемах организации, позволяют выявить скрытые от глаз процессы, противоречия, то есть имеют некую диагностическую функцию.

---

<sup>37</sup> Сперанский В. И. Основные виды конфликтов; проблемы классификации // Социально-политический журнал.- 2010.- № 4.- с. 168



Для организации, которая хочет развиваться активно, были бы полезнее конструктивные конфликты. Конструктивные (функциональные) конфликты приводят к принятию обоснованных решений и способствуют развитию взаимоотношений. Выделяют следующие основные функциональные последствия конфликтов для организации:

1. Проблема решается таким путем, который устраивает все стороны, и все чувствуют себя причастными к ее решению.

2. Совместно принятое решение быстрее и лучше претворяется в жизнь.

3. Стороны приобретают опыт сотрудничества при решении спорных вопросов.

4. Практика разрешения конфликтов между руководителем и подчиненными разрушает так называемый «синдром покорности» — страх открыто высказывать свое мнение, отличное от мнения старших по должности.

5. Улучшаются отношения между людьми.

6. Люди перестают рассматривать наличие разногласий как «зло», всегда приводящее к дурным последствиям.

Возникновение конструктивных конфликтов в организации является положительным моментом, так как они направлены на улучшение, а не на разрушение.<sup>38</sup>

В ходе исследования было выяснено, что у некоторых сотрудников происходят конфликты на основе того, что они не знают своих прямых обязанностей. Некоторые считают, что они выполняют чужую работу, хотя изначально устраивались по другой специальности. Сотрудники спорят на этот счет, конфликтуют между собой.

Из этой причины конфликта вытекает другая, сотрудники становятся негативно настроены друг к другу. У сотрудников нет общих интересов, они не дорожат своим коллективом. В итоге получается плохо отлаженная система

---

<sup>38</sup> Луков Вал. А., Кириллина В. Н. Гендерный конфликт: система понятий // Знание. Понимание. Умение. — 2015. — № 1. — С. 86—101.

труда, что может привести к снижению производительности, а также качеству выполняемых работ. Так как сотрудники не хотят выполнять чужую работу за других и не стараются делать дело хорошо.<sup>39</sup>

Было выяснено, что в работе исследуемых организаций имеет место такая причина конфликта, как различия в целях. Вероятность такой причины возрастает по мере увеличения организации, когда она разбивается на специализированные подразделения. Например, отдел сбыта может настаивать на расширении ассортимента продукции, ориентируясь на потребности рынка, а производственные подразделения заинтересованы в увеличении объёма выпуска существующей номенклатуры изделий, поскольку освоение новых видов связано с объективными трудностями. На этом фоне и получается конфликт, как один отдел требует своего, не принимая во внимание потребности другого отдела не менее важного для развития организации.

Исследование показало, что между руководителями и подчиненными иногда возникают некоторые разногласия. Между руководством и подчиненным составом нет такой определенной рабочей связи. Многие сотрудники не до конца понимают своих руководителей. На этом фоне образуются различия в способах достижения целей. Очень часто происходит, что руководители и непосредственные исполнители имеют разные взгляды на пути и способы достижения общих целей даже при отсутствии противоречивых интересов. При этом каждый считает, что его решение самое лучшее, и это является основой для конфликта.

Как уже было сказано, что у руководителей и подчиненных нет тесной взаимосвязи, некоторые руководители не сильно заинтересованы в помощи подчиненным в решении конфликтов. Этот факт приводит к отстранению подчиненных от своего начальства. Если подчиненные не могут обратиться за помощью к своему руководителю, а сами они не сильны в области решения

---

<sup>39</sup> Иванченко О. Новости труда//Оплата труда: бухгалтерский учет и налогообложение.- 2012.- №5.- С.34

конфликтов, то им необходим такой человек или отдел в организации, куда можно прийти.

Любой конфликт необходимо решить. Нельзя конфликт оставлять на самотек, это довольно-таки опасно. Сотрудник, который не сможет справиться самостоятельно с конфликтом, будет вовлекать в него все больше человек с производства. Нет гарантий, что это ему поможет. Такой сотрудник может привести к снижению работоспособности своего коллектива, к снижению показателей производства.

Многие сотрудники жалуются на плохие условия труда. Если во время на это не отреагировать, то сотрудники просто откажутся работать на данном предприятии. Сотрудники также могут устроить забастовку. Данный способ решения конфликта хоть и законный, но не самый лучший для руководства. Руководителю следует, конечно, улучшить условия труда. Но руководитель может и не обращать на это внимания, и тогда сотрудники будут увольняться. На предприятии будет расти текучесть кадров, образуется нехватка рабочей силы, дефицит нужных специалистов. Все это может привести к распаду организации.<sup>40</sup>

Очень важным в работе руководителя является знание и соблюдение правил и норм трудового законодательства. Бывает, что часто работодатель невольно нарушает нормы трудового законодательства. Контролирующие органы после проверки могут выдать предписания об устранении выявленных нарушений, иногда налагаются административные штрафы, а порой передаются материалы о нарушении Трудового кодекса в суд. Конечно, инициатором трудового спора может стать не только контролирующий орган, но и сам работник, если посчитает, что его неправомерно уволили или недоплатили заработную плату.

Нарушения трудового законодательства, будь то неправомерное установление срока трудовых отношений, несоблюдение порядка применения дисциплинарных взысканий, неправомерный перевод или изменение условий

---

<sup>40</sup> Шитова М.А. Трудовые споры //Кадровые решения.- 2008.- №10.- с.88

трудового договора, задержка выдачи трудовой книжки при увольнении, чреватые взысканием с работодателя неполученного заработка, компенсации морального вреда, необходимостью восстановления сотрудника на работе в прежней должности.

Необходимо осознавать, что наказания, которые последуют за нарушениями Трудового законодательства, способны серьезно сказаться на карьере генерального директора.

Проверки деятельности организации проводятся по каждому обращению граждан.

Чем грозит выявление нарушений Трудового законодательства?

Если в ходе проверки были выявлены нарушения, первым лицам компании грозит следующее:

- представления и предписания, которые обязательные для исполнения;
- в соответствии со статьями Кодекса об Административных Правонарушениях (КоАП), они обязаны выплатить штрафы;
- судебные решения, которые могут запрещать осуществление деятельности, как в отдельных подразделениях компании, так и в организации в целом;
- отстранение от работы, чаще всего на основании того, что они не прошли обязательного обучения по охране труда.

На основании результатов проверки, сведения об организации, ее руководителе и выявленных нарушениях могут быть опубликованы в средствах массовой информации. Информация может быть доведена до общественности и, например, через сайты местных органов власти и трудовых инспекций, путем опубликования «черных списков» работодателей.

В случае если в течение года будут иметь место повторные нарушения по основаниям, по которым руководство организации уже привлекалось к ответственности, должностное лицо, по решению суда, может быть дисквалифицировано. Основаниями могут служить материалы, которые предоставляются инспекцией труда. Срок такой дисквалификации может

достигать от 1-го до 3-х лет, а сведения о ней будут внесены в федеральный реестр дисквалифицированных лиц. Нужно учесть, что информация о руководителях, которые были дисквалифицированы, является доступной и открытой. Ответственное лицо должно быть в обязательном порядке уволено с руководящей должности.

Таким образом, следует сделать вывод о том, что если руководители во время не будут реагировать на возникший конфликт, то это приведет к негативным последствиям для работы предприятия. Производство может остановиться полностью или частично, возможно ухудшение качества работы сотрудников организации. Руководителю может дорого обойтись не соблюдение законодательства в части регулирования конфликта.

Если руководитель будет нарушать закон, то ему придется платить огромный штраф. Размер штрафа зависит от того, насколько серьезно было нарушение. Руководство должно быть очень внимательно и осторожно с этим вопросом, так как несоблюдение трудового законодательства может привести даже к прекращению деятельности руководителя.

### **3.Разработка рекомендаций по оптимизации системы и механизмов разрешения и предупреждения конфликтов в организации.**

#### **3.1 Разработка рекомендаций по устранению трудовых конфликтов организации**

После проведенного исследования, были сделаны некоторые выводы о работе исследуемой организации с трудовыми конфликтами. Из общей картины исследований стало известно, что у организации существуют проблемы в области управления конфликтами. Причины возникновения трудовых конфликтов сложились разные, поэтому для руководителей были разработаны и предложены конкретные рекомендации по устранению возникающих причин сейчас и в дальнейшем.

Данные рекомендации включают в себя психологические меры воздействия, корпоративные и общеорганизационные меры управления конфликтами. С помощью данных мероприятий, как руководители, так и подчиненные извлекут много пользы для себя. Данные разработки приведут к сплочению коллектива, к тесному сотрудничеству руководителей со своими подчиненными, к установлению общих организационных ценностей и целей организации.

Необходимо рассмотреть разработанные мероприятия более подробно.

#### **Психологические меры**

##### **1. Внедрение должности психолога.**

Так как в организации нередко возникают конфликты, то среди сотрудников имеет место повышенная нервозность. Данная нервозность, несомненно, будет отражаться на результатах работы предприятия в целом. К примеру, может сузиться круг клиентов предприятия, вследствие чего упадет рентабельность предприятия. Чтобы таких проблем не возникало необходимо предпринять ряд мер по нормализации психологического состояния сотрудников.

Для эффективного выполнения задач по психологической разгрузке сотрудников необходимо иметь психолога или можно направить сотрудников на

психологические тренинги, проводимые различными компаниями. Для своевременного предотвращения конфликтов необходимо четко знать состояние коллектива, общий психологический фон и примерную психологическую устойчивость каждого члена коллектива.

## 2. Посещение обучающих семинаров и тренингов.

Для развития в себе необходимых качеств переговорщика, а также умения грамотно разрешать конфликтные ситуации существуют различные семинары и тренинги для руководителей и управляющих.

## 3. Проведение совместных коллективных собраний.

Так же в процессе исследования выяснилось, что сотрудники не говорят со своим руководителем о возникающих конфликтах. Сотрудники боятся высказываться руководителю. Поэтому в основном руководитель находится в неведении того, как и почему возник конфликт, в силу этого он не может им помочь.

Регулярно (еженедельно) проводить собрания. В коллективе постоянно у сотрудников возникают те или иные вопросы, разногласия, и лучший способ их разрешить - это регулярно их обсуждать и совместно находить лучшее решение. На подобных внутренних собраниях рекомендуется также давать слово каждому сотруднику высказать свою точку зрения, выступить с предложениями. Общаясь, люди учатся не только слушать, но и слышать и понимать друг друга.

Руководителям можно посоветовать посещать различные тренинги, на которых помогают справляться с конфликтными ситуациями, посещать конференции на эту тематику, изучать научную литературу.

## 4. Личная заинтересованность руководителей в решении конфликтов у сотрудников.

Руководители должны быть более заинтересованными в том, как сотрудники справляются с возникшими конфликтами. Не следует оставлять конфликт без внимания. Нужно обязательно помочь своим сотрудникам разобраться с конфликтной ситуацией. Тем самым, сотрудники будут знать, что вам это не безразлично, будут больше обращаться с просьбами, приходить за

советами. В то же время руководитель может помочь направить конфликт в нужное русло с пользой для всей организации. Тогда положительный эффект от такой деятельности будет двойным. Сотрудники справятся благоприятно с конфликтной ситуацией, и организация не пострадает.

Как выяснилось ранее, руководители организации не совсем компетентны в вопросе решения конфликтов. Из всего количества возникающих конфликтных ситуаций, часть из них остается не решенной. Для того, чтобы можно было разобраться во всех конфликтах, необходимо обсуждать их вместе с коллективом. Так же выяснилось, что люди вступают в конфликт исключительно, если затронуты их интересы. Все заиклены только на себе. Это усложняет путь разрешения конфликта. Не нужно оставлять без внимания чужие проблемы. Ведь каждая конфликтующая сторона заинтересована в том, что они правы. Поэтому чужой взгляд на проблему окажется более эффективным, поможет быстрее и лучше разрешить конфликт.

#### 5. Проведение тестов и деловых игр в коллективе.

80% респондентов не считают себя конфликтными людьми, однако уровень конфликтности в организации растет. Это свидетельствует о том, что сотрудники дают не адекватную оценку себе. Руководителям можно посоветовать, чаще проводить со своим коллективом различные тесты на конфликтность, это поможет им лучше себя узнать. Руководители могут проводить также деловые игры со сложными ситуациями, попав в которые, сотрудники будут по-разному вести себя, тем самым начальство сможет выявить личности, которые наиболее склонны к конфликтам.

### Корпоративные мероприятия

#### 1. Устраивать совместные мероприятия.

Для наибольшего сближения руководителя с работниками, лучшего понимания друг друга, необходимо иногда проводить совместные мероприятия с участием всех членов коллектива.

Для большинства сотрудников наиболее важен в работе конечный результат, они больше прикладывают усилий для этого. Коллективный труд для



них менее важен. Из-за того, что люди не привыкли работать одной сплоченной командой, возникают разногласия во время труда. Руководителям необходимо показать своему коллективу, что командный дух намного сильнее единаличия. Если все будут во время работы друг другу помогать, следовательно, и конечный результат их труда будет улучшаться. Чтобы сплотить коллектив можно проводить разные совместные мероприятия, в которых будут участвовать все с удовольствием, будут общаться, больше узнавать своих коллег.

## 2. Праздновать различные корпоративные достижения.

Рекомендуется отмечать всем коллективом как небольшие, так и значимые достижения организации. К таким событиям относится заключение удачной сделки, отличный результат фирмы за месяц. При этом, рекомендуется поздравлять ни кого-то в отдельности, а всех сотрудников, подчеркивая, что только благодаря стараниям всех удалось чего-то достичь. Еще в конце девятнадцатого века руководители развивающихся фирм заметили, что результат труда выше у того коллектива, который совместно справляет праздники, связанные как с народными гуляниями, так и только с компанией, в которой они работают.

## 3. Сплочение рабочей команды путем совместного проведения внерабочего времени.

Ничто так не объединяет людей как еще и совместное время проведение вне офиса. Можно, к примеру, выбрать какие-то спортивные мероприятия (боулинг либо бильярд), а можно просто вместе сходить в блинную, кафе либо ресторан. В теплое время года можно организовать выезд на природу.

Таким образом, в неформальной обстановке сотрудники раскрепостятся и смогут набраться сил для дальнейшей рутинной работы. При этом повысится уровень взаимопонимания между сотрудниками. Конечно, злоупотреблять такими праздниками нельзя, так как в этом случае коллектив станет просто неработоспособным.

## Общеорганизационные мероприятия

### 1. Установление общих корпоративных ценностей.

Наиболее частыми причины конфликтов в организации являются различия в ценностных ориентациях или пересечение интересов членов организации. Для гашения, локализации и даже разрешения конфликта весьма важно изменить отношение к ценностям в конфликтующих группах. Это удастся путем демонстрации более значимых ценностей или выгод, пропаганды, личного воздействия со стороны руководителей организации, имеющих целью отодвинуть на второй план ценности, составляющие причину конфликта. Для руководителя организации очень важно чтобы ценности всей организации были значимы и одинаковы для всего рабочего коллектива. Руководитель однозначно должен вмешаться в конфликт такого рода и направить его течение в нужное русло. Руководитель должен конфликтующим сторонам четко обозначить реально важные ценности всей организации, тем самым заглушить ложные ценности конфликта. Работники должны проникнуться этими ценностями, иначе конфликт будет возникать снова и снова.

Очень часто причиной конфликта служат установки участников конфликта относительно своей деятельности. Именно на этой почве происходит столкновение интересов и появляется напряженность. Более того, у не заинтересованных в содержании своей деятельности членов организации нередко борьба и конфликт становятся основными интересами. В связи с этим следует изменить содержание функций работника, направить его интересы на собственную деятельность, отвлекая тем самым от конфликтных взаимодействий и одновременно снимая основную причину конфликта.

## 2. Учет рабочих особенностей коллег.

Руководитель должен учитывать способности и интересы своего коллектива при выборе конкретной деятельности для сотрудников. Люди будут работать более эффективно, если та деятельность, которой они занимаются им интересна, и нравится. Сотрудник будет увлечен собственной реализацией в этой организации, будет стремиться достичь больших успехов и результатов. Все это будет способствовать коллективу работать слаженно, так как все довольны и повысит производительный уровень организации.

Сотрудники считают, что конфликты не способны решить текущие проблемы компании. Это свидетельствует о том, что люди конфликтуют больше по личным причинам, а не из-за процесса работы. На возникновение конфликтной ситуации влияют личные особенности и характер коллег. Сотрудникам необходимо научиться, с уважением относиться к каждому члену своей команды, к каждому нужно найти свой подход. Не возможно общаться со всеми одинаково, следует учитывать особенности каждого, это поможет правильно построить процесс общения с коллегами. Руководителям в свою очередь необходимо при составлении команды более тщательно подбирать людей, заранее оценивать их сотрудничество. Из этого следует, что коллективы могут получиться более уравновешенными, люди смогут понимать друг друга и меньше конфликтовать.

### 3. Прописать четкий регламент обязанностей сотрудников.

Сотрудники жалуются на то, что очень часто им приходится выполнять не свою работу. Руководителю необходимо ввести в работу своей организации четко прописанный регламент. Должностные инструкции должен разрабатывать руководитель подразделения для своих непосредственных подчиненных. Должностные инструкции на должности, находящиеся непосредственно в его подчинении, утверждает руководитель организации. На другие должности инструкции утверждают соответствующие заместители по функции. Первый экземпляр должностной инструкции на каждого работника хранится в отделе кадров, второй — у руководителя подразделения, третий — у работника.

Должностные инструкции разрабатывают в соответствии с положением о подразделении. Комплект должностных инструкций охватывает все функции подразделения и равномерно распределяет нагрузку между работниками с учетом уровня их квалификации.

Если регламент будет строго прописан, то это позволит избежать недопонимания со стороны сотрудников. Только в этом случае персонал будет четко знать свои обязанности и сферу компетенции, что позволит снизить недовольство работой своих коллег и в целом снизит уровень конфликтности в организации.

#### 4. Улучшить условия труда.

Некоторые сотрудники жалуются на не очень благоприятные условия труда. Руководителю следует обратить внимание на бытовые условия своей организации. Возможно, следует где-то сделать ремонт, заменить старую мебель на новую, обновить оборудование, на котором работают. Для некоторых людей очень важно, в каких условиях они находятся, от этого во многом зависит их высокая работоспособность.

#### 5. Ввод в конфликтную ситуацию нейтрального объекта.

Одним из способов управления конфликтом является концентрация интересов на нейтральном объекте. Что бы воздействовать на конфликтную ситуацию, руководителям важно выиграть время. Полезным средством для временного прекращения или ослабления конфликтных взаимодействий может служить ввод нейтрального объекта в ситуацию конфликта. Этот объект не должен быть задействован в данной конфликтной ситуации, но в, то, же время должен привлекать внимание, быть объектом интереса для участников конфликта. Для эффективного управления конфликтом необходимо, чтобы:

1)нейтральный объект органично вписывался в конфликтную ситуацию, то есть имел определенную связь с конфликтом;

2)вызывал интерес у участников конфликта, привлекал внимание;

3)не вызывал напряженности и не служил причиной этого конфликта.

#### 6. Внедрить в организацию службу контроля за разрешением конфликтов.

#### 7. Изучение трудового законодательства.

Руководители просто обязаны знать трудовое законодательство. На основе действующего законодательства можно разработать список правил и норм, которых должны придерживаться все работающие в этой организации. Нормативное управление конфликтом основано на разработке, внедрении и принятии новых норм, которые изменяют конфликтную ситуацию, заставляют участников «играть по новым правилам». Очевидно, что новые правила должны исключать возможность конфликтных взаимодействий. Это обстоятельство позволяет участникам конфликта по-новому взглянуть на конфликтную ситуацию

и изменить свои претензии к противнику. Однако такой способ управления не предполагает воздействия на причину конфликта, что подразумевает его возобновление в будущем.

В помощь руководителю по управлению трудовыми конфликтами, укажем типичные ошибки при разрешении конфликтов, которые наиболее распространены в организациях производственной сферы:

1. Попытки разрешить конфликт без выяснения его истинных причин, т.е. без проведения диагностики. Часто попытки администрации погасить конфликт на личном уровне, добиться замирения оппонентов не приводят к положительным результатам вследствие того, что не решается базовая проблема, приведшая к конфликту. Вынужденные взаимодействовать оппоненты каждый раз вновь «спотыкаются» о базовую проблему и воспроизводят конфликт.

2. Преждевременное «замораживание» конфликта. Простое «разведение» сторон и разграничение областей их деятельности могут дать определенный положительный эффект. Но даже замена действующих субъектов при сохранении объективных причин конфликта приведет к его возобновлению уже в другом действующем составе. Преждевременное «замораживание» конфликта - это остановка, не меняющая сути объективной ситуации, поэтому его ни в коей мере нельзя принимать за разрешение конфликта. Преждевременное «замораживание» чревато возобновлением конфликта в еще более острой форме. Имеет смысл лишь «замораживание», проводимое после содержательного разрешения конфликта и подписания соответствующего договора между сторонами.<sup>41</sup>

3. Неверно определены предмет конфликта и оппоненты. Даже если проведена диагностика компонентов конфликта, нельзя исключить вероятность ошибки в определении предмета конфликта и его реальных оппонентов. Иногда активно выступающие оппоненты на самом деле не являются самостоятельными игроками и действуют по наводке реальных оппонентов, предпочитающих по тем или иным причинам находиться в «тени». Для того чтобы избежать такой ошибки,

---

<sup>41</sup> Зигерт, В., Ланг, Л. Руководить без конфликтов / Пер. с нем. - М.: АСТ, 2000, - 97с.

диагностику следует проводить по максимально развернутой схеме, в которой главным вопросом, требующим ответа, является вопрос: кому это выгодно?

4. Запаздывание с принятием мер. Даже если конфликт был задан объективными причинами, он имеет тенденцию к распространению на межличностные отношения. Если по этому показателю конфликт перешел в хроническую форму, то и эффективных организационных решений бывает недостаточно для его разрешения. Оппоненты еще долгое время в той или иной степени продолжают испытывать личную неприязнь друг к другу.

5. Некомплексность, односторонность мер - силовых или дипломатических. Опыт показывает, что наиболее эффективно сочетание разнообразных мер разрешения конфликта, которое позволяет актуализировать разноуровневые мотивы оппонированных сторон,

6. Неудачный выбор посредника. Выбор посредника, ведущего переговоры с обеими сторонами, не может быть случайным. Посредник должен быть равноудален от оппонентов и одновременно равноприближен к ним. Лучше всего, если какой-либо частью своей биографии он соприкасается с обеими сторонами и может считаться своим каждой из сторон. Если положение посредника асимметрично относительно оппонентов, это снижает доверие к нему у одной из сторон.

### **Вывод**

Таким образом, следует вывод о том, что выигрывает и развивается та организация, где к конфликтам относятся спокойно и профессионально. Более того, если организация реализует инновационные программы, то управленческий персонал должен быть обучен технологиям управления и разрешения конфликтов. Это связано с тем, что любые социальные и технологические инновации сопровождаются ужесточением конфликтов, риском, высокой степенью неопределенности, наличием трудно прогнозируемого побочного результата и гибкостью форм. Коллективы, которые не готовы к конфликтам, не в состоянии осуществлять инновационные программы, они их разрушат.

### **3.2 Разработка организационно-правовых методов разрешения трудовых конфликтов в организации**

К сожалению, в повседневной практике любой организации, несмотря на тщательный подбор и расстановку кадров с учетом их психологической совместимости и стремление создать сплоченную команду, зачастую не удается полностью исключить непредвиденные конфликтные ситуации. Следует отметить, что при возникновении конфликта найти решение, которое могло бы примирить всех, очень важно, поскольку при наличии конфликта прогресс невозможен, а, следовательно, невозможно дальнейшее развитие, а иногда - и само существование организации. В этой связи особую актуальность приобретают вопросы, связанные с управлением конфликтами, их конструктивным разрешением.

#### **Примирительная комиссия**

Вся концепция правового регулирования трудовых споров построена на стимулировании сторон к поиску компромиссных решений, поэтому важная роль отводится примирительным процедурам. Эти процедуры представляют собой способ разрешения коллективного трудового спора с помощью достижения согласованного решения. Примирительные процедуры реализуются при рассмотрении, например, коллективного трудового спора в примирительной комиссии, с участием посредника и (или) в трудовом арбитраже

#### **Профсоюз**

Также для того, чтобы на предприятии конфликтные ситуации решать мирно, профессионально и бесплатно, то в организации необходимо создать профсоюз. При наличии в организации профсоюза (или профсоюзов) работники, не являющиеся его членами, могут уполномочить орган первичной профорганизации на представительство своих интересов, в том числе и в вопросах разрешения коллективных трудовых споров.

## Забастовка

Если же не получается решить коллективный конфликт мирным путем, то Конституция РФ, закрепляет право на использование забастовки для разрешения коллективных трудовых споров.

Российское законодательство признает забастовкой и частичный отказ от выполнения трудовых обязанностей. Поэтому вполне возможны такие виды забастовочных действий, как замедление темпа работы, повторяющиеся остановки и т.п. Вместе с тем так называемая работа по правилам по российскому законодательству не может признаваться забастовкой, поскольку в этом случае работники не отказываются от выполнения трудовых обязанностей, а напротив, scrupulously соблюдают все существующие правила и инструкции.<sup>42</sup>

## Медиация

Организации можно посоветовать использовать медиацию, как еще один организационно-правовой способ разрешения конфликтов. Медиацию можно использовать, если в организации возник не коллективный трудовой спор. Медиация сможет быстрее и эффективнее разрешить возникший спор на предприятии. С помощью данного метода спор можно решить в наиболее короткий срок - не более 60 дней, медиация является добровольным процессом и конфиденциальным. Ведь многим не хочется решать возникшие трудовые конфликты на работе с их оглаской всем, очень удобно разобраться с проблемами в короткий срок, без суда и всей судебной волокитой.

## Конфликтолог

Было бы очень удобно, если в организации работал человек в должности конфликтолог. Для этого необходимо внести изменения в организационную структуру организации и внедрить еще одного специалиста в отдел по управлению персоналом. Тогда и рабочие и руководители смогут без

---

<sup>42</sup> Куренна А.М. Правовое регулирование коллективных трудовых споров / Научно-практическое пособие под ред. Куренной А.М.- "Юстицинформ", 2010.-С. 56.



дополнительных затрат и проблем решать назревающие и уже возникшие трудовые конфликты.

Конфликтолог должен знать и владеть законами и иными нормативными правовыми актами по вопросам регулирования социально-трудовых отношений и урегулирования коллективных трудовых споров; конвенции и рекомендации Международной организации труда; общая и специальная конфликтология; механизмы профилактики и управления конфликтами; порядок разрешения коллективных трудовых споров; порядок ведения переговоров между конфликтующими сторонами; передовой отечественный и зарубежный опыт разрешения коллективных трудовых споров; основами технологий производства; основами экономики и финансовой политики, организацией труда и управления; основами социологии, психологии и этики взаимоотношений конфликтующих сторон; охраны труда на производстве.

#### Компромисс

Компромисс представляется одним из наиболее цивилизованных способов урегулирования конфликта. Компромисс определяется как договоренность между субъектами о разрешении противоречий, конфликтов между ними путем взаимных уступок. Компромисс наилучшим образом характеризует сущность мирного регулирования конфликта, поскольку ориентирован на исключение его насильственных форм, на снижение интенсивности, а его применение в перспективе может стать надежной основой долговременного сотрудничества.

Важной особенностью стратегии компромисса является направленность именно на разрешение возникшей конфликтной ситуации, чего нельзя сказать, например, о стратегиях соперничества, приспособления и ухода от конфликта, при которых говорить о разрешении конфликта достаточно затруднительно, поскольку по сути конфликтная ситуация либо еще больше усугубляется (как в случае с соперничеством), либо просто не устраняется (в случае приспособления или ухода), что также может привести к углублению и усложнению конфликта. Но не стоит забывать, что именно разрешение конфликта является исключительно важным, особенно в рамках социально-трудовых отношений, поскольку

неразрешенные конфликты, как правило, ведут в дальнейшем к негативным последствиям, и своевременное их разрешение крайне важно, если организация рассчитывает на дальнейшее развитие и рост.<sup>43</sup>

Таким образом, можно сделать вывод о том, что разработанные организационно-правовые методы разрешения трудовых конфликтов позволят организации работать эффективнее, так как руководители будут строить свою деятельность на законодательной основе. Конфликты не будут больше пугать как руководителей, так и подчиненных, так как им советуются оптимальные методы их регулирования.

### 3.3. Оценка экономической эффективности предложенных рекомендаций.

Разработанные организационно-правовые рекомендации необходимо оценить с точки зрения их экономической эффективности. Нужно провести сопоставительный анализ предложенных рекомендаций и выявить, какой из разработанных организационно-правовых методов является наиболее экономически эффективным для организаций.

Таблица 3.1

Основные характеристики работы суда общей юрисдикции

Субъект обращения	Процедура назначения лиц, разрешающих спор	Правила разрешения спора	Порядок разрешения спора	Полномочия по вынесению решения	Модель разрешения спора	Себестоимость процедуры	Длительность процедуры
Работник, работодатель	судья (судьи) назначается без учета пожеланий сторон спора	на основе норм права	в открытом заседании	суд вправе вынести решение по существу	разбирательство и (или) урегулирование	Оплачивается госпошлина (если спор инициирует	Спор разрешается судом до истечения 2 месяцев со дня

<sup>43</sup> Сутникова О. Разработка инструкции по разрешению трудовых конфликтов путем компромисса // Кадровик. Кадровое делопроизводство".- 2011.- N 6.- С.28.

				ству спора		работодате ль или в случае удовлетвор е-ния иска работника), услуги юриста и иные судебные издержки, связанные с рассмотрен ием дела	поступлен ия аявления в суд; дела о восстанов лении на работе разрешаю тся до истечения месяца; процесс может затянутьс я в случае прохожде ния спора через все инстанци и
--	--	--	--	---------------	--	--	--

С помощью данной таблицы можно проанализировать выгоду и эффективность обращения спорящих сторон за помощью в разрешении трудового конфликта в суд общей юрисдикции.

По таблице можно сказать о том, что в суд общей юрисдикции могут обратиться как работник, так и работодатель. Для того чтобы конфликт решился эффективно и правильно, необходимо, чтобы его решал компетентный, грамотный человек и независимый от ситуации. В суде общей юрисдикции для решения спора, назначается судья без учета пожеланий сторон спора. Скорее всего, данная позиция будет намного правильнее, так как стороны спора не выбирают сами лицо, разрешающее спор. В этом случае судья будет выступать как не заинтересованное лицо, и судить будет адекватнее и реально.

Необходимо рассмотреть правила разрешения спора, то есть, на какой основе будет приниматься решение. В суде общей юрисдикции все споры разрешаются только на основе норм права.

Порядок разрешения спора в суде общей юрисдикции проходит в форме открытого заседания. Данная форма проведения судебного процесса подходит не

для всех людей. Проводить судебский процесс было бы лучше в конфиденциальном порядке.

Срок обращения за разрешением спора в данном суде: работник может обратиться в суд в трехмесячный срок со дня, когда узнал или должен был узнать о нарушении своего права (по спорам об увольнении- в течение одного месяца с момента вручения копии приказа об увольнении либо со дня выдачи трудовой книжки); работодатель вправе обратиться в суд только по спорам о возмещении работником ущерба в течение одного года со дня обнаружения ущерба.

Возможность обжалования решения в этом суде существует: на решение районного суда может быть подана кассационная жалоба через суд, принявший решение, в течение десяти дней со дня принятия решения в окончательной форме. В течение шести месяцев со дня вступления в законную силу решения суда предусмотрена возможность подачи надзорной жалобы.

При обращении спорящих сторон в суд общей юрисдикции, данная организация помогают не только урегулировать конфликт, но и прежде разобраться в нем. Эта организация подробным образом рассматривает причину конфликта, как, из-за чего и почему возник спор. Только после того, как были выяснены причины конфликта и какие интересы преследуют спорящие стороны, конфликт данная организация будет урегулировать.

Самой длительной процедурой разрешения конфликта является в суде общей юрисдикции. Спор могут рассматривать в течение нескольких месяцев. От двух месяцев и больше, в зависимости от сложности дела.

При обращении спорящих сторон в суд общей юрисдикции необходимо заплатить госпошлину в размере 4000руб., также необходимо для рассмотрения дела прибегать к услугам юриста. Стоимость юридических услуг в суде устанавливается в каждом конкретном случае и определяется:

-категорией дела и характером предполагаемого спора (имущественный/неимущественный);

-предполагаемым объемом и сложностью оказываемых услуг;

-местом оказания услуг, затраченным временем; срочностью;

-ведение дела в полном объеме («под ключ»), либо совокупность разовых услуг.

Окончательная стоимость (цена) услуг определяется по результатам устной консультации. Стоимость устной консультации составляет от 1 000 руб. Оплата услуг производится за оказанные услуги, вне зависимости от достигнутого результата. Из таблицы 3.2 видно, какие юридические услуги и по какой цене могут обойтись руководителям.

Таблица 3.2

Прейскурант цен на оказание юридических услуг

Наименование услуги, работы	Условия	Стоимость (в рублях)
Предварительное ознакомление с материалами дела, устные рекомендации Клиенту	1 услуга	от 1000
Составление искового заявления, апелляционной, кассационной жалобы, частной жалобы на определение суда	1 документ	3000-5000
Составление сложного искового заявления, сложной апелляционной, кассационной жалобы, частной жалобы на определение суда	1 документ	5000-10 000
Составление других процессуальных документов в суд (ходатайств, заявлений)	1 документ	1000-3000
Ознакомление с материалами дела в суде	за 1 том	от 2000
Разовое участие в судебном заседании	за 1 заседание	от 4000
Плата за выезд при переносе судебного заседания	за 1 заседание	1000
Получение на руки судебного решения, исполнительного листа	1 услуга	2000
Предъявление исполнительного листа к взысканию	1 услуга	2000
Ведение гражданских дел в арбитражных судах первой инстанции (включает подготовку к судебному процессу.	1 гражданское дело	от 25 000

Таким образом, получается, что разрешать конфликтную ситуацию через суд общей юрисдикции будет очень дорого. Дорогостоящим является обращение к услугам юриста, примерно 25000 рублей, также будут сопутствующие судебные затраты.

Таблица 3.3

Основные характеристики работы третейского суда

Субъект обращения	Процедура назначения лиц, разрешающих спор	Правила разрешения спора	Порядок разрешения спора	Полномочия по вынесению решения	Модель разрешения спора	Себестоимость процедуры	Длительность процедуры
Работник, работодатель	Состав третейского суда выбирают сами стороны (в определенных случаях состав третейского суда может быть назначен председателем третейского суда)	как с позиции права, так и согласования интересов спорящих сторон	в конфиденциальном порядке	третейский суд вправе вынести решение по существу спора	разбирательство и (или) урегулирование	Оплачивается третейский сбор	Процедура может занимать несколько дней, месяцев (в среднем не более 1-2х месяцев)

По данной таблице можно проанализировать много разных особенностей данного организационно-правового метода, выявить у него как положительные стороны, так и отрицательные. Плюсом является то, что в третейский суд могут обращаться как работники, так и работодатель.

Состав третейского суда выбирают сами спорящие стороны, но может быть исключение у этого правила. В некоторых случаях состав третейского суда может быть назначен председателем третейского суда.

В третейском суде правила разрешения споров основываются как на согласовании интересов спорящих сторон, так и на основе норм права. Эти два метода являются наиболее полными с точки зрения правил принятия решений, так

как данные методы охватывают сразу два аспекта при принятии решений. Решение принятое третейским судом будет удовлетворять организационно-правовой аспект и личные интересы спорящих сторон.

Положительным моментом работы данного суда является то, что заседания в нем проходят в конфиденциальном порядке. Для некоторых людей очень важен порядок разрешения спора.

Третейский суд, так же как и суд общей юрисдикции проводит в начале разбирательство, а затем уже проводит урегулирование трудового конфликта. Решение строится и выносится на основе выявленных причин спора.

Срок обращения за разрешение спора: действуют общие условия, предусмотренные для суда. Однако стороны вправе в третейском соглашении изменить данные условия, если не будут нарушены права работника.

Возможность обжалования есть, если стороны не предусмотрели окончательность решения третейского суда.

При обращении спорящих сторон в третейский суд, им нужно будет оплатить третейский сбор в размере 3000 рублей. В третейском суде конфликтные ситуации рассматривают в течение одного или максимум двух месяцев. Длительность процедуры зависит от правил постоянно действующих третейских судов, предмета спора и его участников.

Таблица 3.4

Основные характеристики процесса медиация

Субъект обращения	Процедура назначения лиц, разрешающих спор	Правила разрешения спора	Порядок разрешения спора	Полномочия по вынесению решения	Модель разрешения спора:	Себестоимость процедуры	Длительность процедуры
Работник, работодатель	Медиатор выбирается сторонами спора	с позиции согласования интересов спорящих сторон	в конфиденциальном порядке	медиатор помогает прийти к консенсусу по предмету	урегулирование	Оплачиваются услуги посредника	Процедура может занимать от нескольких дней до нескольких недель

Следующим организационно-правовым методом урегулирования трудовых конфликтов является медиация. Если разрешать спор при помощи метода медиации, то при принятии решения будут учитываться и согласовываться интересы спорящих сторон.

Медиация осуществляет только урегулирование конфликта. Данный метод не докапываются до самой сути возникшей проблемы и поэтому есть вероятность того, что конфликт может появиться снова.

Сторона (стороны), заинтересованная в разрешении спора с использованием процедуры медиации, в соответствии с Правилами проведения процедуры медиации, должна направить медиатору заявление о проведении процедуры медиации. При направлении стороной (сторонами) медиатору заявления в соответствии с Правилами проведения процедуры медиации, сторона (стороны) спора обязана оплатить организационный сбор для покрытия первоначальных расходов медиатора или ООДОППМ по подготовке и организации проведения процедуры медиации.

Размер организационного сбора составляет 2000 руб.

За проведение процедуры медиации взимаются:

-гонорар- оплата деятельности медиатора- от 2000 руб./час

-административный сбор- расходы медиатора или ООДОППМ по организации и обеспечению проведения процедуре медиации.

Размер административного сбора определяется медиатором или ООДОППМ по согласованию со стороной (сторонами) спора. Гонорар и административный сбор уплачиваются сторонами авансом в течение 3 (трех) дней с даты получения счета. Гонорар и административный сбор уплачиваются сторонами в равных долях, если стороны не договорились об ином. До оплаты гонорара и административного сбора процедура медиации не проводится.

При неоплате гонорара и административного сбора в течение 10 дней после получения счета процедура медиации прекращается медиатором.



Расходы по оплате гонорара и административного сбора возлагаются на стороны в равных долях (если стороны не договорились об ином), оплачиваются и не подлежат возврату независимо от исхода процедуры медиации.

Издержки, которые несет любая из сторон при проведении процедуры медиации, помимо расходов на организационный сбор, гонорар медиатора и административный сбор, возлагаются на эту сторону, если стороны не договорились об ином.

Расходы по привлечению в рамках процедуры медиации необходимых специалистов (экспертов, оценщиков, юристов и т.д.) оплачиваются стороной (сторонами), привлечшими специалистов.

Таблица 3.5

Основные характеристики работы комиссии по трудовым спорам

Субъект обращения	Процедура назначения лиц, разрешающих спор	Правила разрешения спор	Порядок разрешения спора	Полномочия по вынесению решения	Модель разрешения спора	Себестоимость процедуры	Длительность процедуры
Работник	состав формируется из равного числа представителей от работников и работодателя	с позиции права, но в рамках локального регулирования можно предусмотреть и процедуру согласования интересов спорящих сторон	в открытом заседании, но можно установить конфиденциальный режим	КТС вправе вынести решение по существу спора	разбирательство и (или) урегулирование	бесплатно	трудовой спор должен быть рассмотрен КТС в течение десяти дней

В комиссию по трудовым спорам за помощью разрешения трудового конфликта может обратиться работник организации. У данного организационно-правового метода состав, разрешающий спор формируется из равного числа представителей от работника и работодателя. Это является положительным

моментом работы данного метода.

Комиссия по трудовым спорам принимает решения как с помощью норм права, но и также учитывает в своем решении интересы спорящих сторон. Также на выбор представляется порядок разрешения спора, его можно проводить как в виде открытого заседания и также в конфиденциальном режиме.

Данный метод также как и вышерассмотренные суды помогает не только урегулировать конфликт, но и прежде разобраться в нем.

Также важным вопросом является себестоимость процедуры разрешения спора. Разрешение спора в КТС является экономически выгодно, так как данный метод является совершенно бесплатным.

В комиссии по трудовым спорам конфликтные ситуации разрешаются в течение десяти дней.

Срок обращения за разрешением спора: работник может обратиться в КТС в трехмесячный срок со дня, когда узнал или должен был узнать о нарушении своего права.

Возможность обжалования есть: можно принести спор в суд общей юрисдикции.

Необходимо представить формулу для расчета экономических затрат, приходящихся на решение трудовых конфликтов с помощью сторонних организаций.

$$Z_{\text{общ}} = Z_{\text{сою}} + Z_{\text{тс}} + Z_{\text{м}} + Z_{\text{ктс}}, \quad (1)$$

где  $Z_{\text{общ}}$  - общие финансовые затраты на решение трудовых конфликтов с помощью сторонних организаций;

$Z_{\text{сою}}$  - затраты на решение трудовых конфликтов с помощью суда общей юрисдикции;

$Z_{\text{тс}}$  - затраты на решение трудовых конфликтов с помощью третейского суда;

$Z_{\text{м}}$  - затраты на решение трудовых конфликтов с помощью процесса медиации;

$Z_{\text{ктс}}$  - затраты на решение трудовых конфликтов с помощью комиссии по трудовым спорам.

При обращении в суд общей юрисдикции за помощью в решении трудового конфликта, экономические затраты составят 30000 руб. Если решать конфликт в третейском суде, то придется понести затраты в размере 28000 руб. Процесс медиации обойдется в 8000 руб. при решении конфликта. В итоге получается, что если применять все методы в совокупности, то общие затраты составят 66000 руб.

$$\text{Э}_{\text{эф}} = Z_1 + Z_2 + Z_3 + \dots + Z_n, \quad (2)$$

где  $\text{Э}_{\text{эф}}$  - экономическая эффективность;

$n$  - количество конфликтных ситуаций.

Из данной формулы можно сказать, что чем меньше будет возникать трудовых конфликтов, которые необходимо решать с помощью организационно-правовых методов, тем меньше будут затраты.

Таким образом, после проведенного анализа положительных и отрицательных сторон организационно-правовых методов, можно сделать вывод о том, что у каждого способа и метода существуют свои как плюсы, так и минусы.

При обращении к услугам медиаторов, нужно сделать правильный выбор медиатора. Медиатор должен быть профессионалом своего дела, должен быть компетентным специалистом, также его услуги являются не очень дешевыми.

Суды - это очень серьезные и дорогостоящие организации, услуги которых не каждая организация может себе позволить.

Метод непосредственных переговоров также является мало затратным и эффективным, но в тоже время самым простым. В первую очередь нужно попробовать применить данный метод, если спор решиться не до конца, то спорящие стороны должны обратиться в КТС,

На мой взгляд, спорящим сторонам было бы выгоднее создать у себя на предприятиях комиссии по трудовым спорам и обращаться за помощью к ней. Спор будет решаться достаточно быстро, с наименьшими затратами, спор не будет выходить за рамки одной организации и при решении конфликта будут учитываться как правовые нормы, так и интересы спорящих сторон.

Для лучшей работы руководителей необходимо создать инструкцию по уровню и сложности разрешения конфликтов:

1. для начала руководители должны попробовать решить конфликт с помощью переговоров;

2. на предприятии должна быть создана комиссия по трудовым спорам, к которой могут обращаться как сотрудники, так и руководители за помощью;

3. если не получается решить спор с помощью собственных сил, сил данного предприятия, то спорящим сторонам необходимо обратиться к методу медиации и пригласить медиатора;

4. самым нежелательным методом является обращение в суд, если спорящие стороны не смогли урегулировать возникший конфликт с помощью вышеперечисленных способов, то им остается прибегнуть к помощи суда.

С помощью данной пошаговой инструкции руководители предприятий будут точно знать в какой ситуации, с каким случаем и уровнем сложности конфликта куда обращаться. Конфликты будут решаться быстрее, точнее и эффективнее, так как ими будут заниматься уже специальные либо люди, либо организации.

Очень важно на начальной стадии разрешения конфликта выбрать правильный метод или способ его разрешения, от этого во многом может зависеть дальнейшая работа как сотрудников организации, так и самой организации в целом.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время все больше и больше людей сталкиваются с такой ситуацией как конфликт, и это не мудрено, ведь сегодняшний кризис привел к массовым конфликтам как между людьми, так и странами. Люди теряют работу, становятся более неуравновешенными, руководители урезают зарплату, и это не может не привести к конфликтной ситуации между определенными людьми. Еще одной причиной конфликтных ситуаций с давних времен является появление разногласий между людьми разного возраста. В каждой организации есть такая проблема, которую необходимо своевременно решать и понимать.

Рассмотрением и изучением трудовых конфликтов занимались многие исследователи. Среди них выделяют таких как: Е.В. Авдеев, В.К. Андреева, А.Я. Анцупова, Ф.М. Бородкина, И.Е. Ворожейкина, Н.В. Гришин, А.И. Донцова, В.В. Дружинина, В.П. Дурина и др. Представляют интерес и работы зарубежных авторов, таких как Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. и др., в их работах освещены типы и причины конфликтов в организациях, процесс их развертывания, структурные и межличностные способы разрешения конфликтных ситуаций, рассматриваются управленческие функции как задача развития личности, обращается первостепенное внимание на профилактику конфликта, снятие психологической напряженности в коллективе и взаимодействие людей в духе сотрудничества.

1. Как и многие понятия в теории социологии и экономике управления, конфликт имеет немало различных определений и толкований. Многие специалисты дают ему такое определение: «Трудовой конфликт - это противоречия между работниками в процессе трудовой деятельности, связанные с условиями, содержанием и организацией труда и принимающие характер противоборства. Трудовой конфликт в условиях рынка часто характеризуют как противоречия, возникающие между работниками и работодателями».

Современные трудовые конфликты органически вписаны в контекст жизнедеятельности предприятия. В связи с этим рассматриваются основные теоретические модели предприятия, в каждой из которых акцентируются

определенные особенности трудовых споров и разногласий как форм проявления внутриорганизационных социальных и экономических проблем.

3. Основными нормативными актами, которые регулируют трудовые конфликты, являются законы Российской Федерации: Конституция РФ, Трудовой кодекс РФ. Они закрепляют основы права в сфере труда, и среди них-право на защиту своих прав. Существует альтернативное разрешение трудовых споров, которое подразумевает совокупность приемов, методов, форм, способов и средств, в результате применения которых спорящие стороны разрешают возникшие разногласия без обращения в государственные суды.

3. К числу альтернативных трудовых споров относят процесс переговоров и процесс медиация. Суть процесса переговоров состоит в поиске взаимоприемлемого соглашения через согласование интересов сторон по предмету разногласия (разногласий). Сущность процесса медиация состоит в поиске пути к взаимоприемлемому соглашению, основанному на консенсусе между сторонами, при участии третьего лица.

4. Анализ влияния конфликтных ситуаций на работу руководителей организации показал, что определенные проблемы с предотвращением трудовых споров существуют. Исследование показало, что 60% руководителей стараются избегать участия в конфликтных ситуациях, также всего лишь 25% руководителей ответило, что всегда стараются обсуждать конфликтные ситуации. Это говорит о том, что руководители не полностью компетентны в области решения конфликтов, поэтому демонстративно отстраняются от обсуждения;

5. Большинство руководителей знают трудовое законодательство, 80% респондентов постоянно изучают нововведения в трудовом законодательстве, знают многие нормативно-правовые источники регулирования конфликтов, обращаются за помощью к услугам юриста в решении правовых вопросов. Знание и изучение руководителями трудового права говорит о том, что для них важно вести свою деятельность по правилам и нормам, установленные Трудовым кодексом РФ и Конституцией РФ;

6. Оказалось, что у 58% руководителей на предприятиях нет никаких профессиональных отделов или людей, которые занимаются решение конфликтов, хотя многие знают, что есть такие профессионалы. Хотя 60% руководителей знают о работе комиссии по трудовым спорам и 52,5% руководителей обращались за помощью к ней. 30% руководителей знают о работе медиаторов и 27,5% обращались к этим услугам за помощью. Отсутствие специалистов по решению трудовых споров на предприятиях говорит о том, что руководители до конца не знают, что данные услуги не понесут больших затрат. Руководители сомневаются в эффективности работы данных специалистов;

7. Установлено, что лишь 2,5% руководителей решали трудовые конфликты в судебном порядке и 85% никогда к такому методу решения конфликтов не обращались. Данный момент характеризует работу руководителей с положительной стороны, так как этот способ решения конфликтов является самым нежелательным. Решение конфликтов в суде является самым дорогостоящим и длительным по времени;

8. Среди сотрудников знают основы трудового законодательства всего лишь 7,5%, многие, а именно 56,4% знают у кого можно проконсультироваться по этому вопросу и 36,1% знают к какой литературе можно обратиться. Мало кто из сотрудников постоянно интересуется изменениями в законодательстве. Иногда за этим следят 55,5% респондентов. Мнение сотрудников об эффективности работы сторонних организациях в области решения конфликтов разделилось. 73% сотрудников считают, что лучше с этим вопросом справляются суды, на втором месте у них профсоюзные организации, далее комиссии по трудовым спорам и медиаторы, по их мнению, работают хуже всего. Сотрудники большее доверие отдают судам по решению трудовых конфликтов, хотя сами мало интересуются изменениями в законодательстве. Этот момент может говорить о том, что они полностью доверяют правоохранительным органам и сами не хотят сильно вникать в суть данного вопроса;

9. Проанализировано влияние конфликтных ситуаций на эффективность функционирования предприятия в целом, оказалось, что в трудовые конфликты

могут негативным образом сказаться на работе организации, если им не уделять должного внимания. Возникновение трудовых конфликтов отнимает большое количество времени от основной деятельности рабочих, снижается производительность труда, ухудшается климат в отношениях, увеличивается текучесть кадров;

10. К числу разработанных рекомендаций по оптимизации системы и механизмов предупреждения и разрешения трудовых конфликтов организации относится применение психологических мер, общеорганизационных и корпоративных мероприятий.

Данные рекомендации включают в себя: внедрение должности психолога, посещение обучающих семинаров и тренингов, проведение совместных коллективных собраний, личная заинтересованность руководителей в решении конфликтов у подчиненных, проведение тестов и деловых игр в коллективе, установление общих корпоративных ценностей, учет рабочих особенностей коллег, написание четкого регламента обязанностей сотрудников, улучшение условий труда, ввод в конфликтную ситуацию нейтрального объекта, внедрение в организацию службы контроля за разрешением конфликтов, изучение трудового законодательства.

Данные методы позволят сплотить рабочий коллектив, закрепить хорошую работу общим корпоративным духом, каждый будет знать, и соблюдать свои прямые рабочие обязанности, при проведении тренингов и семинаров сотрудники смогут научиться правильно решать конфликты.

11. Рекомендации по изучению структурных методов управления конфликтами, таких как: разъяснение требований к работе, использование координационных и интеграционных механизмов, установление общеорганизационных комплексных целей, использование системы вознаграждений.

12. Использование таких межличностных методов в процессе управления трудовыми конфликтами, как: стиль уклонения, стиль сглаживания, стиль принуждения, стиль компромисса, стиль решения проблемы.



Разные конфликты нужно решать по-разному, можно применять многие стили и подходы к решению проблемы. Это поможет наиболее правильно и точно разобраться в проблеме и выйти из нее с победой.

13. Рекомендуется изучение и применение таких общенаучных методов борьбы с трудовыми конфликтами, как: изменение установок по отношению к членам группы, изменение мотивации членов организации, введение неформальных лидеров, создание благоприятной эмоциональной атмосферы, манипулятивное воздействие на поведение членов организации, кадровый аудит.

14. Для разрешения трудовых конфликтов на законодательной основе необходимо применять организационно-правовые методы борьбы с трудовыми конфликтами, такие как: примирительная комиссия, профсоюз, забастовка, медиация, конфликтолог, компромисс.

Данные методы показывают, что существует большое количество способов, как справиться с конфликтами. Организационно-правовые методы направлены на решение трудовых конфликтов в первую очередь мирным и законным путем. Нужно учиться приходить в споре к компромиссу, уступать в чем-то друг другу, либо обращение к конфликтологу, будет полезным шагом в решении конфликта. Всегда решить конфликт помогут медиаторы и профсоюзы.

Разработанные организационно-правовые методы разрешения трудовых конфликтов позволят организациям работать эффективнее, так как руководители будут строить свою деятельность на законодательной основе. Конфликты не будут больше пугать как руководителей, так и подчиненных, так как им советуются оптимальные методы их регулирования.

Пользуясь вышеперечисленными рекомендациями, конфликтность в организации можно свести к минимальной границе. Руководитель будет просвещенным в плане выявления назревающего конфликта, сможет заранее оценить его и применить соответствующие меры по его регулированию и управлению. Сотрудники в это время поймут, что с помощью конфликта, они могут навредить деятельности организации, если не правильно поведут себя в той или иной сложившейся ситуации. Если же они будут следовать нормам и

правилам, установленным на предприятии, будут прислушиваться друг к другу, то повысится не только производительность организации, но и их интеллектуальный уровень станет более высоким.

Таким образом, проведенное исследование помогло разработать ряд рекомендаций для предприятия, которое в них нуждалось. Приводя эти рекомендации в действие, работа в организации значительным образом улучшится, так как не будут отвлекать, и отнимать драгоценное время работы, как у руководителя предприятия, так и у его сотрудников.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.

1. Бочарникова М.А. Преодоление конфликтов, связанных с трудовыми отношениями // Процедуры преодоления конфликтов в экономике. М., 2013. С. 139 - 140.
2. Вдовина М. В. Межпоколенческие отношения: причины конфликтов в семье и возможные пути их разрешения // Знание. Понимание. Умение. — 2016. — № 3.- с.61
3. Гагаринская Г. Конфликты и их предотвращение.//Кадры, 2016.- 176с.
4. Гагаринская Г. Конфликты и их предотвращение.//Кадры, 2016.- 179с
5. Грицюк М. В России появятся трудовые арбитры, которые будут решать споры между работниками и работодателем// Российская газета.-2014.- №11.-с43.
6. Громова О. Н. Конфликтология. М., Наука, 2013.- 97 с.
7. Громова О. Н. Конфликтология. М., Наука, 2013.- 97 с.
8. Дарендорф Р. Элементы теории социального конфликта// Социс (Социологические исследования). — 1994. — № 5. — С. 142
9. Жукова Я. Трудовые конфликты: безвыходных ситуаций не бывает!// Московский бухгалтер.- 2014.- №17.-38с.
10. Зайцев А. Социальный конфликт. — М., Дело, 2014. — С. 59-60.
11. Зигерт, В., Ланг, Л. Руководить без конфликтов / Пер. с нем. - М.: АСТ, 2015,- 97с.
12. Зозулёв А.В., Солнцев С.А. Маркетинговые исследования: теория, методология, статистика: учебное пособие/А.В. Зозулёв, С.А. Солнцев. – М.: Рыбари; Киев: Знання, 2012,- 83с.
13. Зубок Ю. А. Конфликты // Знание. Понимание. Умение. — 2015. — № 2. — С. 179—182.
14. Иванченко О. Новости труда//Оплата труда: бухгалтерский учет и налогообложение.- 2012.- №5.- С.34

15. Каллиома Л. Партнеры по конфликту. С персоналом можно договориться без суда// Российская газета.-2010.-№4.-54с.
16. Каллиома Л. Партнеры по конфликту. С персоналом можно договориться без суда// Российская газета.-2010.-№4.-54с.
17. Кейтнеп, Дж. Увядание посредничества // Социальный конфликт. – 2016. - №4. – С. 52 – 64.
18. Козер Л.А. Функции социального конфликта.//Американская социологическая мысль.- М.-2010.-№3.- с.57
19. Козер Л.А. Функции социального конфликта.//Американская социологическая мысль.- М.-2010.-№3.- с.57
20. Конвенции и рекомендации, принятые Международной конференцией труда. Женева, 2016. С. 1045, 1046.
21. Костян И. Защита трудовых прав работников. Разрешение трудовых споров. Ответственность за нарушение трудового законодательства // Человек и труд. — 2015. — N 3. — С. 69-71.
22. Костян И.. Рассмотрение коллективных трудовых споров // Человек и труд. - 2016г. - №1. - стр.78-81.
23. Куренна А.М. Правовое регулирование коллективных трудовых споров / Научно-практическое пособие под ред. Куренной А.М.- "Юстицинформ", 2010.-С. 56.
24. Кучина Ю.А. Обзор последних изменений трудового законодательства// Семинар для бухгалтера.-2012.-№5.-12с.
25. Лукин Н. Представитель трудового арбитража рассказала о том, как в Москве разрешаются споры компаний с работниками // Спутник главбуха.- 2012.- №7.-45с.
26. Лукин Н. Представитель трудового арбитража рассказала о том, как в Москве разрешаются споры компаний с работниками // Спутник главбуха.- 2012.- №7.-45с.
27. Луков Вал. А., Кириллина В. Н. Гендерный конфликт: система понятий // Знание. Понимание. Умение. — 2015. — № 1. — С. 86—101.

28. Матненко М.В. К вопросу о третейском разбирательстве трудовых споров // Вопросы трудового права. 2013. N 3
29. Новикова В.Н. Медиация как способ урегулирования конфликта сторон трудовых отношений // Отдел кадров коммерческой организации.- 2011.- №10.- С. 43
30. Приказ Минздравсоцразвития РФ от 22.12.2009 N 1007 "Об утверждении квалификационной характеристики должности "Конфликтолог"
31. Ратников В.П. Голубь В.Ф. Лукашова Г.С. и др. Конфликтология: Учебник для вузов. Под ред. Проф. Ратникова В.П.-М.: ЮНИТИ – Дана, 2016.- 458 с.
32. Ратников В.П. Голубь В.Ф. Лукашова Г.С. и др. Конфликтология: Учебник для вузов. Под ред. Проф. Ратникова В.П.-М.: ЮНИТИ – Дана, 2016.- 538 с.
33. Ревуцкий Л.Д. Актуальные стратегические и тактические задачи управленческой команды предприятия// Бухгалтерский учет. Налогообложение. Аудит.- 2011.- №8.- 48с.
34. Резник С.Д., Кухарев К.М. Методические рекомендации по преодолению конфликтных ситуаций в трудовом коллективе.-Пенза, 1989.-с.24.
35. Сафонов В.А. О некоторых принципах регулирования трудовых отношений //Государство и право. 2004. № 7.- 31 с.
36. Скотт, Д. Г. Способы разрешения конфликтов / Пер. с англ. - Новосибирск, 2002,- 136с.
37. Смердлова О. Досудебный порядок разрешения индивидуальных трудовых споров// Кадровик. Трудовое право для кадровика.- 2009.- N 2.- С.34.
38. Сперанский В. И. Основные виды конфликтов; проблемы классификации.//Социально-политический журнал.- 2010.- № 4.- с. 168
39. Сперанский В. И. Основные виды конфликтов; проблемы классификации.//Социально-политический журнал.- 2010.- № 4.- с. 168
40. Сперанский В. И. Основные виды конфликтов; проблемы классификации // Социально-политический журнал.- 2010.- № 4.- с. 16

41. Сутникова О. Разработка инструкции по разрешению трудовых конфликтов путем компромисса // Кадровик. Кадровое делопроизводство".- 2011.- N 6.- С.28.
42. Тойжанов Р. К. Трудовые споры и порядок их разрешения : автореф. дис. ... канд. юрид. наук / Тойжанов Р.К. ; Урал. гос. юрид. акад. - Екатеринбург, 2007. - 19 с. 12.
43. Тонков Е.Е. Управление конфликтом. М., Наука, 2014.- 69 с.
44. Фишер, Р., Юрии, У. Путь к согласию, или Переговоры без поражения / Пер. с англ. - М.: Спарк, 2005,- 175с.
45. Цой Л.Н. Практическая конфликтология. Книга первая. М., 2001,- 59с.
46. Чесовской Е. Разрешение трудовых споров // Рос. юстиция. — 2007. — N 11. — С. 43-44.
47. Чумиков А.Н. Управление конфликтами. М., 2015.- 76 с.
48. Чумиков А.Н. Управление конфликтами. М., 2015.- 80 с.
49. Шадрина Т.В. Изменения в трудовом законодательстве: коллективные споры// Оплата труда: бухгалтерский учет и налогообложение.-2012.-№1.-15с
50. Шадрина Т.В. Изменения в трудовом законодательстве: коллективные споры// Оплата труда: бухгалтерский учет и налогообложение.-2012.-№1.-15с
51. Шадрина Т.В. Новости трудового законодательства// Оплата труда: бухгалтерский учет и налогообложение.-2012.-№6.-76с.
52. Ширимова Е. Судебные штрафы в трудовом споре: как работодателю их избежать?// Кадровое дело.- 2010.-№7.-47с.
53. Ширимова Е. Судебные штрафы в трудовом споре: как работодателю их избежать?// Кадровое дело.- 2010.-№7.-47с



6. Как бы Вы охарактеризовали свое отношение к коллегам?

- А) меня устраивает мой коллектив                      Б) отрицательное отношение к большей части сотрудников  
В) положительное отношение к большей части сотрудников      Г) напряженные отношения с некоторыми личностями  
Д) свой вариант \_\_\_\_\_

7. Как часто происходят конфликты в Вашей организации?

- А) регулярно (ежедневно)                      Б) 1-2 раза в месяц  
В) редко 1-2 раза в год                      Г) свой вариант \_\_\_\_\_

8. Часто ли Вы обсуждаете возникающие проблемы всем коллективом?

- А) всегда                      Б) часто  
В) иногда                      Г) редко  
Д) никогда

9. Что бы Вы хотели изменить в компании?

- А) уволить некоторых людей                      Б) полностью изменить коллектив  
В) оставить все как есть

10. Часто ли Вы помогаете разрешить конфликты в коллективе?

- А) в каждом случае                      Б) в случае необходимости  
В) стараюсь не вмешиваться                      Г) принципиально отстраняюсь

11. Если да, то, каким образом пытаетесь разрешить конфликт в коллективе?

- А) предлагаю свое решение                      Б) выслушиваю конфликтующие стороны и определяю виновного  
В) предлагаю разрешить конфликтующим сторонам ситуацию прямо здесь и сейчас                      Г) возлагаю ответственность на руководителя подразделения

12. Способствуют ли, по Вашему мнению, конфликтные ситуации разрешению текущих проблем компании?

- А) да                      Б) нет

13. Если да, то, каким образом?

- А) позволяют снять острые вопросы                      Б) позволяют выявить проблемные участки  
В) другое \_\_\_\_\_

14. Насколько продуктивной Вы считаете свою деятельность в разрешении конфликтов в коллективе?

- А) очень продуктивной                      Б) есть над, чем работать





а) примирительные комиссии	
б) профсоюзы	
в) забастовки	
г) медиация	
д) компромиссные методы	
е) судебный метод	
ж) непосредственные переговоры	

22. Есть ли на Вашей организации специальные отделы или люди, которые профессионально занимаются решением трудовых конфликтов?

- А) да, есть отдел  
 Б) да, есть специалист  
 В) ничего нет

23. Оказывали ли Вам помощь профсоюзные организации?

- А) да, профсоюз предприятия  
 Б) да, областной профсоюз  
 В) нет, не обращались

24. Знаете ли Вы про создание комиссий по трудовым спорам?

- А) да, многое знаю  
 Б) немного слышал  
 В) не знаю

25. Приходилось ли Вам собирать на предприятии комиссию по трудовым спорам?

- А) да  
 Б) нет

26. Знаете ли Вы про услуги медиаторов?

- А) да, многое знаю  
 Б) немного слышал  
 В) не знаю

27. Обращались ли Вы за помощью к медиаторам?

- А) да  
 Б) нет

28. Бывали ли у Вас случаи разрешения трудовых конфликтов в судах?

- А) да, приходилось  
 Б) хотели, но не стали  
 В) не было

29. Как часто вы прибегаете к помощи разрешения трудовых конфликтов в сторонних организациях?

- А) всегда  
 Б) часто  
 В) иногда  
 Г) редко



37. Оцените, пожалуйста, отношения между людьми у Вас на работе?

- А) напряженные  
В) дружественные  
Д) другое \_\_\_\_\_
- Б) конфликтные  
Г) деловые

38. Соответствует ли характер выполняемой работы уровню Вашей профессиональной подготовки?

- А) полностью соответствует  
В) выполняю работу ниже своей квалификации  
Г) другое \_\_\_\_\_
- Б) частично соответствует

39. Больше всего я ценю в моей трудовой деятельности:

- А) личный успех  
В) результаты работы  
Г) другое \_\_\_\_\_
- Б) коллективную работу

40. Нравится ли Вам работать на Вашем предприятии?

- А) очень нравится  
В) работа мне безразлична  
Г) другое \_\_\_\_\_
- Б) пожалуй, нравится

41. Оцените частоту возникновения конфликтов в Вашем подразделении.

Часто-1; Иногда-2; Никогда-3.

Причины конфликтов	Частота возникновения
А) неудовлетворительная работа	
Б) плохие бытовые условия труда	
В) нарушение трудовой дисциплины	
Г) распределение премий (поощрений)	
Д) недостатки в поведении, личные особенности и характер коллег, их поступки	
Е) другое _____	

42. Оцените частоту возникновения конфликтов с Вашим руководителем.

Часто-1; Иногда-2; Никогда-3.

Причины конфликтов	Частота возникновения
А) неудовлетворительная работа	
Б) плохие бытовые условия труда	
В) нарушение трудовой дисциплины	
Г) распределение премий (поощрений)	
Д) стиль и методы работы руководителя	
Е) недовольство начальника деловыми качествами сотрудников	
Ж) недовольство членов коллектива деловыми качествами начальника	
З) другое _____	





К) те, кто не боится вступить в конфликт с руководством и отстаивать свои интересы	
--	--

54. Какие формы морального стимулирования Вы считаете наилучшими?

- А) присвоение почетного звания «Лучший работник»  
Б) Благодарность в приказе с занесением в трудовую книжку  
В) почетная грамота  
Г) занесение на доску почета

### *II Общие сведения об организации*

1. Сколько сотрудников находится у Вас в подчинении: \_\_\_\_\_

2. В Вашем коллективе большинство?

- А) женщин  
Б) мужчин  
В) примерно поровну

3. Возрастные особенности Вашего коллектива?

- А) в основном предпенсионный возраст  
Б) в основном молодежь до 30 лет  
В) в основном от 30 до 45 лет  
Г) другое \_\_\_\_\_

4. Какое количество сотрудников в Вашей организации сменилось за последний год?

- А) ни одного  
Б) менее 5  
В) 5-10  
Г) более 10

### *III Немного о себе*

1. Ваш возраст \_\_\_\_\_

2. Ваш пол \_\_\_\_\_

3. Ваше образование \_\_\_\_\_

4. Ваш стаж работы в данной организации \_\_\_\_\_

5. Ваша должность \_\_\_\_\_





6. Как бы Вы охарактеризовали свое отношение к коллегам?

- А) меня устраивает мой коллектив                      Б) отрицательное отношение к большей части сотрудников  
В) положительное отношение к большей части сотрудников                      Г) напряженные отношения с некоторыми личностями  
Д) \_\_\_\_\_ свой вариант

7. Как часто происходят конфликты в Вашей организации?

- А) регулярно (ежедневно)                      Б) 1-2 раза в месяц  
В) редко 1-2 раза в год                      Г) \_\_\_\_\_ свой вариант

8. Что чаще всего является причиной конфликтов с Вашим участием?

- А) личная неприязнь                      Б) столкновение интересов  
В) провокация со стороны коллег                      Г) другое \_\_\_\_\_  
(начальства)

9. Что бы Вы хотели изменить в компании?

- А) уволить некоторых людей                      Б) полностью заменить коллектив  
В) оставить все как есть

10. Часто ли Ваш руководитель помогает разрешить конфликты в коллективе?

- А) в каждом случае                      Б) в случае необходимости  
В) старается не вмешиваться                      Г) принципиально отстраняется

11. Если да, то, каким образом пытается разрешить конфликт в коллективе?

- А) предлагает свое решение                      Б) выслушивает конфликтующие стороны и определяет виновного  
В) предлагает разрешить конфликтующим сторонам ситуацию прямо здесь и сейчас                      Г) возлагает ответственность на руководителя подразделения

12. Способствуют ли, по Вашему мнению, конфликтные ситуации разрешению текущих проблем компании?

- А) да                      Б) нет

13. Если да, то, каким образом?

- А) позволяют снять острые вопросы                      Б) позволяют выявить проблемные участки  
В) другое \_\_\_\_\_

14. Насколько продуктивной Вы считаете деятельность руководителя в разрешении конфликтов в коллективе?

- А) очень продуктивной                      Б) есть над, чем работать  
В) абсолютно не продуктивной                      Г) другое \_\_\_\_\_

15. Как часто к Вам обращаются за помощью к руководителю в разрешении конфликта?

- А) в каждом случае  
 Б) в случае необходимости  
 В) стараюсь решить вопрос самостоятельно  
 Г) другое \_\_\_\_\_

16. Если руководитель принимал участие в разрешении конфликта, то всегда ли, по Вашему мнению, он был объективен?

- А) всегда  
 Б) в большинстве случаев «да»  
 В) в большинстве случаев «да»  
 Г) другое \_\_\_\_\_

17. Знаете ли Вы трудовое законодательство в части регулирования конфликтов?

- А) владею в совершенстве  
 Б) знаю основы  
 В) знаю к какой литературе обратиться  
 Г) знаю, у кого проконсультироваться  
 Д) другое \_\_\_\_\_

18. Какие нормативно-правовые источники, регулирующие трудовые конфликты вы знаете?

Нормативно-правовые источники, регулирующие трудовые конфликты	Ответ
а) Конституция РФ.	
б) Международно-правовые акты о труде.	
в) Федеральные конституционные законы, федеральные законы, подзаконные акты нормативного характера федерального уровня.	
г) Постановления Конституционного Суда РФ и Верховного Суда РФ.	
д) Законы и подзаконные акты субъектов Российской Федерации.	
е) Нормативные правовые акты органов местного самоуправления.	
ж) Соглашения и коллективные договоры.	
з) Локальные акты организации, рассчитанные на неоднократное применение к неопределенному кругу лиц.	

19. Следите ли вы за происходящими изменениями в трудовом законодательстве?

- А) да, постоянно  
 Б) иногда  
 В) нет, не интересуется

20. Пользуетесь ли Вы услугами юриста?

- А) да  
 Б) нет

21. Знаете ли Вы, в какие органы можно обратиться за помощью в решении трудовых конфликтов?

- А) да, знаю  
 Б) про что-то слышал  
 В) нет

22. Какие организационно-правовые методы управления конфликтами Вы знаете?

а) примирительные комиссии	
б) профсоюзы	
в) забастовки	
г) медиация	
д) компромиссные методы	
е) судебный метод	
ж) непосредственные переговоры	

23. Есть ли на Вашем предприятии специальные отделы или люди, которые профессионально занимаются решением трудовых конфликтов?

- А) да, есть отдел  
Б) да, есть специалист  
В) ничего нет

24. Оказывали Вам помощь профсоюзные организации?

- А) да, профсоюз предприятия  
Б) да, областной профсоюз  
В) нет, не обращались

25. Знаете ли Вы про создание комиссий по трудовым спорам?

- А) да, многое знаю  
Б) немного слышал  
В) не знаю

26. Приходилось ли Вам собирать на предприятии комиссию по трудовым спорам?

- А) да  
Б) нет

27. Знаете ли Вы про услуги медиаторов?

- А) да, многое знаю  
Б) немного слышал  
В) не знаю

28. Обращались ли Вы за помощью к медиаторам?

- А) да  
Б) нет

29. Бывали ли у Вас случаи разрешения трудовых конфликтов в судах?

- А) да, приходилось  
Б) хотели, но не стали  
В) не было

30. Как часто вы прибегаете к помощи разрешения трудовых конфликтов в сторонних организациях?

- А) всегда  
Б) часто  
В) иногда  
Г) редко  
Д) никогда



38. Оцените, пожалуйста, отношения между людьми у Вас на работе?

- А) напряженные  
В) дружественные
- Б) конфликтные  
Г) деловые

39. Соответствует ли характер выполняемой работы уровню Вашей профессиональной подготовки?

- А) полностью соответствует  
В) выполняю работу ниже своей квалификации
- Б) частично соответствует  
Г) другое \_\_\_\_\_

40. Больше всего я ценю в моей трудовой деятельности:

- А) личный успех  
В) результаты работы
- Б) коллективную работу  
Г) другое \_\_\_\_\_

41. Нравится ли Вам работать на Вашем предприятии?

- А) очень нравится  
В) работа мне безразлична
- Б) пожалуй, нравится  
Г) другое \_\_\_\_\_

42. Что Вас больше всего привлекает на Вашем предприятии?

- А) оплата труда  
В) бытовые условия работы  
Д) удобный график  
Ж) возможность общения с коллегами
- Б) стабильность материального обеспечения  
Г) возможность общения с клиентами  
Е) хорошие отношения в коллективе  
З) другое \_\_\_\_\_

43. Хотели бы Вы перейти на аналогичную должность в другое подразделение предприятия?

- А) да  
В) нет
- Б) затрудняюсь ответить  
Г) другое \_\_\_\_\_

44. Оцените частоту возникновения конфликтов в Вашем подразделении.

Часто-1; Иногда-2; Никогда-3.

Причины конфликтов	Частота возникновения
А) неудовлетворительная работа	
Б) плохие бытовые условия труда	
В) нарушение трудовой дисциплины	
Г) распределение премий (поощрений)	
Д) недостатки в поведении, личные особенности и характер коллег, их поступки	
Е) другое _____	





55. Возникают ли у Вас разногласия с руководителями?

А) да, всегда

Б) иногда

В) нет, никогда

Г) возникают, но я не высказываю их открыто

56. Если да, то, как Вы считаете, почему?

А) руководитель меня не понимает и не хочет понять

Б) личная антипатия

В) различия во взглядах, мнениях

Г) плохое настроение руководителя

Д) свой вариант \_\_\_\_\_

### *II Немного о себе*

1. Ваш возраст \_\_\_\_\_

2. Ваш пол \_\_\_\_\_

3. Ваше образование \_\_\_\_\_

4. Ваш стаж работы в данной организации \_\_\_\_\_

5. Ваша должность \_\_\_\_\_