

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ 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.

_____ · _____ · _____

число

месяц

год

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема: Управление конфликтами в коллективе организации на примере
(Пензенской Областной Организации профсоюза работников народного
образования _____ и _____ науки
РФ.) _____

(наименование темы)

Автор работы Зубаревой Юлии Викторовны
(подпись, инициалы, фамилия)

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
(номер, наименование)

Профиль (направленность) Менеджмент организации _____

Обозначение ВКР-02069059—380302-142153- 2019 Группа Мен-51з
(ВКР- код вуза - код направления - № зач.кн. - год) (номер группы)

Руководитель работы Черниковская М.В.
(подпись, дата, уч. степень, уч. звание, инициалы, фамилия)

ПЕНЗА 2019
АННОТАЦИЯ

на выпускную квалификационную работу Зубаревой Юлии Викторовны
на тему: Управление конфликтами в коллективе организации на примере
(Пензенской Областной Организации профсоюза работников народного
образования и науки
РФ.)

В первой главе изучены теоретические и методические подходы к управлению конфликтами в организации, а именно рассмотрена сущность конфликтов в организации, типы и особенности управления конфликтами в профсоюзных организациях и разработана методика исследования.

Во второй главе проведен анализ практики управления конфликтами на примере Пензенской Областной Организации Профсоюза Работников Народного Образования и Науки РФ, в рамках этого проведен анализ причин возникновения конфликтов в организации, управление конфликтами в организации и сплоченности коллектива организации.

В третьей главе разработаны рекомендации по управлению конфликтами в организации на примере Пензенской Областной Организации Профсоюза Работников Народного Образования и Науки РФ, обоснована социально - эффективность управления конфликтами в профсоюзной организации.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1.ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ.....	9
1.1. Сущность конфликтов в организации.....	9
1.2.Типы и особенности управления конфликтами в профсоюзных организациях.....	16
1.3.Методика исследования практики управления конфликтами в организации.....	23
2. АНАЛИЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ НА ПРИМЕРЕ ПЕНЗЕНСКОЙ ОБЛАСТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОФСОЮЗА РАБОТНИКОВ НАРОДНОГО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ	30
2.1. Возникновение конфликтов в организации.....	30
2.2. Управление конфликтами в организации.....	38
2.3. Сплоченность коллектива организации.....	43
3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ПЕНЗЕНСКОЙ ОБЛАСТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОФСОЮЗА РАБОТНИКОВ НАРОДНОГО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ..	51
3.1. Рекомендации руководству по управлению конфликтами в организации ..	51
3.2. Методы сплочённости коллектива для разрешения конфликтных ситуации в организации.....	57
3.3.Оценка социальной эффективности управления конфликтами в профсоюзной организации	61
ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ.....	66
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	69
ГЛОССАРИЙ.....	78
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	79
Приложение 1. Анкета для сотрудников	79
Приложение 2. Сводные результаты анкетирования сотрудников компании....	84

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Проблема разрешения конфликтов особенно актуальна в настоящее время, когда страна находится в переходном периоде становления рыночных отношений. Переход из одного качественного состояния в другое, инновационные процессы всегда довольно сложны и болезненны, существенно влияют на эмоциональное состояние людей. Поэтому в течение уже нескольких лет в обществе сохраняется высокое социально-психологическое напряжение, что приводит к росту конфликтности населения в целом. Это отражается на отношениях людей в различных сферах, в том числе в процессе их трудовой деятельности. Однако это не означает, что в условиях стабильного состояния экономики конфликты в отношениях между людьми в организации исчезнут, и проблема перестанет быть актуальной.

Чтобы выработать верную линию поведения в конкретных конфликтных ситуациях, очень полезно знать, что такое конфликты, и как люди приходят к согласию. Знание конфликтов повышает культуру общения и делает жизнь человека не только более спокойной, но и более устойчивой в психологическом отношении.

Конфликт не всегда и не обязательно приводит к разрушениям. Напротив, это один из главных процессов, служащих сохранению целого. При определенных условиях конфликты могут способствовать сохранению жизнеспособности и устойчивости организации. Конфликт не следует воспринимать как однозначно деструктивное явление и так же однозначно оценивать. Конфликт обычно содержит в себе потенциальные позитивные возможности. Ценность конфликтов в том, что это стимул к изменениям, это вызов, требующий творческой реакции.¹

Работающие в организациях люди, различны между собой. В соответствии с этим, они по-разному воспринимают ситуацию, в которой они оказываются.

¹ Зобова А. Г. О современных тенденциях и методах управления конфликтами на предприятиях [Текст] / А. Г. Зобова // Социально-экономические явления и процессы. - 2014. - №4. – С. 49.

Разница в восприятии нередко приводит к тому, что люди не соглашаются друг с другом. Это несогласие появляется в то время, когда обстановка действительно носит конфликтный характер. Конфликт определяется тем, что сознательное поведение одной из сторон (личность, группа или же организация в целом) вступает в противоречие с интересами иной стороны. Менеджер, согласно собственной роли, находится, как правило, в центре любого инцидента в организации и должен разрешать его всеми возможными способами. Управление конфликтом является одной из важнейших функций руководителя. В среднем, руководители тратят около 20 % собственного рабочего времени на разрешение разного рода конфликтов.²

Таким образом, управление конфликтом — это целенаправленное обусловленное объективными законами воздействие на его динамику в интересах развития или разрушения той социальной системы, к которой имеет отношение данный конфликт.³

Степень разработанности проблемы. Научные разработки ведущих отечественных ученых - экономистов Ф. М. Бородкина, Н. М. Коряк⁴, А. Г. Большакова⁵, С.М. Емельянова⁶, Э. Э. Линчевского⁷, Е. Б. Моргунова⁸, С. В. Шекшня⁹ и других посвящены обоснованию теоретических и общеметодологических аспектов конфликта как средства управления организацией.

² Курбонова З.М. Управлением конфликтом и конфликтогенными ситуациями [Текст] // З. М. Курбонова / Новая социальная политика и качество жизни: исследования и прогнозы Сборник научных трудов по материалам I Международной научно-практической конференции. - 2017 – С. 139.

³ Малахова Н. С. Совершенствование процесса по управлению конфликтами на предприятии [Текст] / Н. С. Малахова // Эффективные технологии и практики управления в современных компаниях России материалы всероссийской научно-практической конференции. – 2017 – С. 58.

⁴Бородкин Ф. М. Внимание. Конфликт! Общество и личность [Текст] / Ф. М. Бородкин, Н. М. Коряк – М.: Книга по Требованию, 2013. – 190 с.

⁵ Большаков А.Г. Организационно-корпоративные конфликты. [Текст] Курс лекций и учебные материалы. – Казань: Казан.ун-т, 2013. – 114 с.

⁶ Емельянов С. М. Практикум по конфликтологии [Текст] - 2-е изд., доп. и перераб. - СПб.: Питер, 2004. - 400 с:

⁷ Линчевский Э. Э. Контакты и конфликты: общение в работе руководителя [Текст] / Э. Э. Линчевский – М.: Экономика, 2000. – 286 с.

⁸ Моргунов Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебник для академического бакалавриата [Текст] / Е. Б. Моргунов. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Издательство Юрайт, 2015. - 561 с.

⁹ Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. [Текст] Учебно-практическое пособие. Изд. 5-е, перераб. и доп. (Серии Библиотека журнала "Управление персоналом") - М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2012. - 368 с.

Проблема конфликтологии как важной составляющей межличностных отношений получила развитие в трудах как зарубежных, так и отечественных исследователей - Э. Э. Линчевского¹⁰, В. Н. Меньшовой¹¹ и др.

Таким образом, актуальность данной темы предопределяется тем обстоятельством, что в любой компании возникают конфликты, и поэтому возникает необходимость в их регулировании. Потребность в изучении конфликтов, видов и способов их регулирования становится все более острой. Именно поэтому целью работы является - разработка рекомендаций по управлению конфликтами в организации на примере Пензенской Областной Организации Профсоюза Работников Народного Образования и Науки РФ.

Задачи исследования.

1. Изучена сущность конфликтов в организации.
2. Рассмотрены типы и особенности управления конфликтами в профсоюзных организациях.
3. Разработана методика исследования практики управления конфликтами в организации.
4. Выявлены особенности возникновения конфликтов в организации.
5. Проанализированы основы управления конфликтами в организации.
6. Проведен анализ сплоченности коллектива организации.
7. Разработаны рекомендации руководству по управлению конфликтами в организации.
8. Определены методы сплоченности коллектива для разрешения конфликтных ситуации в организации.
9. Проведена оценка социальной эффективности управления конфликтами в организации.

Предметом исследования являются конфликты в организации. Объектом исследования является Пензенская Областная Организации Профсоюза Работников Народного Образования и Науки РФ. Организация является

¹⁰ Контакты и конфликты: общение в работе руководителя [Текст] / Э. Э. Линчевский – М.: Экономика, 2000. – 286с.

¹¹ Меньшова В.Н. Конфликтология [Текст] / В.Н. Меньшова. - Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2013 – 324с.

структурным звеном Общероссийского Профсоюза образования, действует на основании Устава Профсоюза и Положения. Основной целью является представительство и защита социально-трудовых прав и профессиональных интересов членов Профсоюза.

В состав областной организации профсоюза входят 3 студенческие профсоюзные организации вузов и две профессиональных колледжей, общей численностью более 21 000 членов профсоюза. Количество штатных работников составляет 32 человека, из 29 председателей районных, городских организаций профсоюза только 7 работают на освобожденной основе.

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

Теоретическую и методологическую основу исследования составляют монографии и материалы периодических изданий отечественных и зарубежных ученых, общеметодологические принципы управления персоналом, теоретические методы исследования, систематизация, прогнозирование, моделирование, эмпирические методы исследования, анкетирование, статистические методы обработки данных.

Научная новизна результатов исследования заключается в следующем:

- систематизированы теоретические подходы к исследованию к сущности понятия конфликтов на предприятии.
- разработаны рекомендации руководству по управлению конфликтами в организации;
- определены методы сплочённости коллектива для разрешения конфликтных ситуации в организации.

Практическая значимость исследования состоит в том, что разработанные в процессе анализа рекомендации могут быть применены в практической деятельности Пензенской Областной Организации Профсоюза Работников

Народного Образования и Науки РФ с целью совершенствования управления персоналом и предотвращения конфликтов организации.

Структурно работа состоит из 3 основных разделов, введения, заключения библиографического списка литературы, глоссария и приложений.

В первом разделе представлены теоретические и методические подходы к управлению конфликтами в организации, а именно рассмотрена сущность конфликтов в организации и методы управления конфликтом в организации, и разработана методика исследования практики управления конфликтами в организации.

Во втором разделе содержатся результаты анализа практики управления конфликтами на примере Пензенской Областной Организации Профсоюза работников Народного Образования и Науки РФ.

В третьем разделе разработаны рекомендации по управлению конфликтами в организации на примере Пензенской Областной Организации Профсоюза Работников Народного Образования и Науки РФ и обоснована оценка социальной эффективности управления конфликтами в организации.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Сущность конфликтов в организации

Эффективная работа предприятия в современных условиях требует постоянного развития, совершенствования всей системы управления, в том числе и системы управления персоналом.

Персонал предприятия есть сообщество людей, в котором происходят конфликты различного уровня. Способность строить конструктивные отношения, использовать наиболее эффективную стратегию поведения в конфликтной ситуации и разрешать конфликтные противоречия является важным показателем эффективности деятельности руководителя любого уровня.¹²

Конфликт представляет собой некое противоречие между людьми в связи с решением тех или иных вопросов социальной или личной жизни. Однако не всякое противоречие можно назвать конфликтом. Противоречия приводят к конфликтам тогда, когда они затрагивают социальный статус группы или личности, материальные или духовные интересы людей, их престиж, моральное достоинство.¹³

Существуют различные определения конфликта, но все они подчеркивают наличие противоречия, которое принимает форму разногласий, если речь идет о взаимодействии людей. Кибанов А. Я. считает, что «конфликт - это нормальное проявление социальных связей и отношений между людьми, способ взаимодействия при столкновении несовместимых позиций и интересов, противоборство взаимосвязанных, но преследующих свои определенные цели двух сторон».¹⁴

¹² Сергеев А.А. Алгоритм действий по управлению конфликтами в организации // [Текст] / А. А. Сергеев., Е. В. Авдонина. / Научный вестник волгоградского филиала ранхигс. серия: политология и социология – 2017 - №1 – С. 83.

¹³ Кабашов С. Ю. Урегулирование конфликта интересов и противодействие коррупции на гражданской и муниципальной службе [Текст] / С. Ю. Кабашов. – М. НИЦ ИНФРА-М, 2014. – С. 156

¹⁴ Кибанов А.Я., Ворожейкин И. Е., Захаров Д.К., Коновалова В.Г. Конфликтология: [Текст] Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2012. - С. 36.

Зинченко В. П. и Мещеряков Б. Г. определили конфликт в организации как «открытую форму существования противоречий интересов, возникающих в процессе взаимодействия людей при решении вопросов производственного порядка».¹⁵

Александрова Е. В. трактует конфликт в организации как «разновидность конфликтов, возникающих в коллективах вследствие рассогласования формальных организационных начал и реального поведения членов коллектива»¹⁶

Таким образом, в российской научной среде принято понимать под конфликтом в организации ситуацию, причиной которой послужило противоречие позиций двух сторон по поводу ценностей, целей и средств их достижения, и других организационных и личностных факторов.

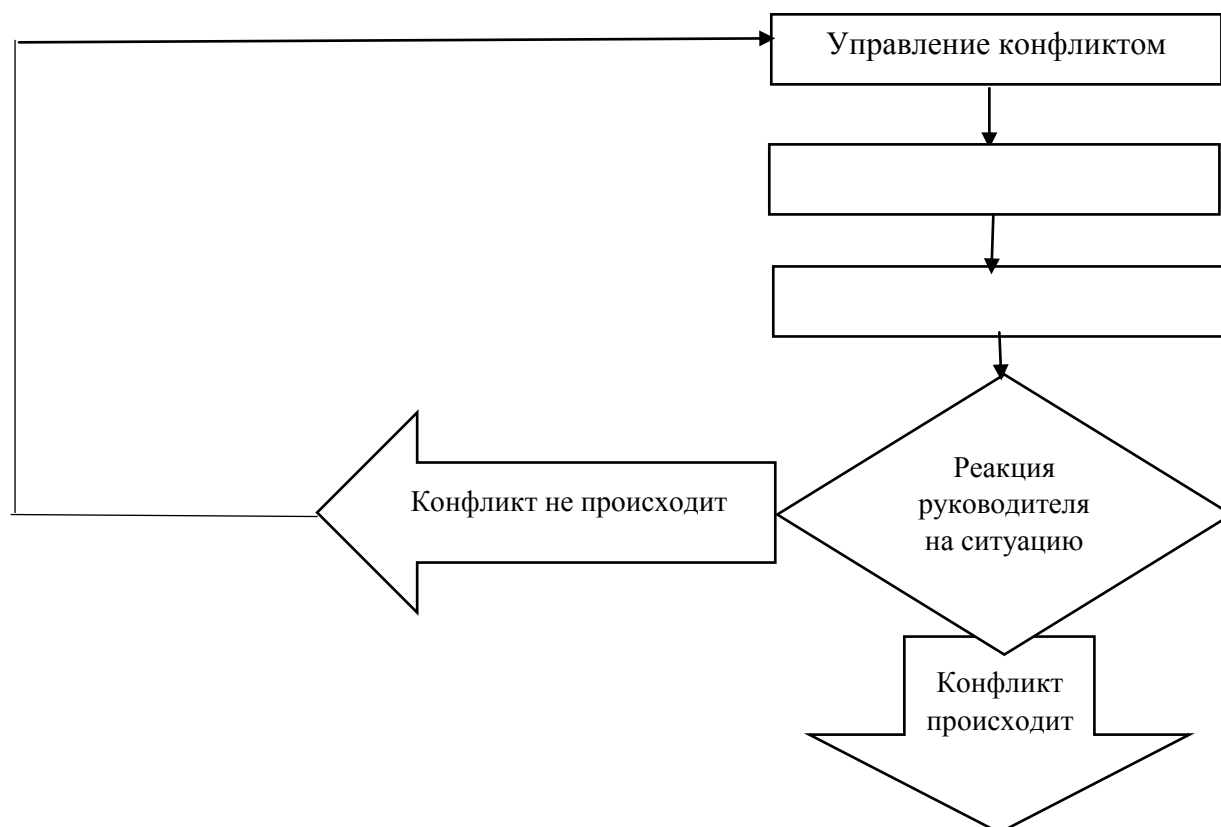


Рис. 1.1. Конфликт в организации¹⁷

¹⁵ Мещеряков Б.Г., Зинченко В.П. (ред.) Большой психологический словарь. [Текст] - СПб.: Прайм-Еврознак, 2003. — С.88

¹⁶ Александрова Е.В. Трудовые конфликты на промышленных предприятиях: генезис, пути разрешения. [Текст] Автореф. дне... канд. социол. наук/Рос. Акад. упр. М., - 2012. - С.41-42.

¹⁷ Анцупов А. Я. Конфликтология: [Текст] Учебник для вузов/, А. И. Шипилов. – 2-е изд., перераб. И доп. – М. ЮНИТИ – Дана, 2014. - С. 44.

Существует несколько точек зрения на роль конфликта в организации. Одни предполагают, что конфликта следует избегать, так как он свидетельствует о сбоех в работе группы. Такой подход называется традиционным. Другие же утверждают, что конфликт не только может быть движущей силой для успешной и эффективной работы группы, но и является ее необходимым условием. Такая точка зрения обозначена как интеракционистская. Современные исследования показывают, что не нужно поощрять «хорошие» конфликты или избегать «плохих» конфликтов, наиболее важно продуктивно разрешать возникающие конфликты. Иными словами, важно уметь управлять конфликтом.¹⁸

В таблице 1 представлено сравнение традиционного и интеракционистского подходов к конфликтам в организации

Таблица 1.1

Сравнение традиционного и интеракционистского подходов к конфликтам в организации¹⁹

Критерий для сравнения	Традиционный подход	Интеракционистский подход
Основные положения	Конфликты порождаются конфликтными индивидуумами; — это негативное явление; — их следует избегать; — их необходимо	Конфликты возникают вследствие приверженности поставленной цели; — они часто приносят пользу; — их следует стимулировать; — они должны быть нацелены на повышение творческой активности
Влияние конфликта на эффективность работы	По мере нарастания конфликта эффективность работы снижается	Определенный уровень конфликтности необходим для повышения эффективности работы. По мере нарастания конфликта эффективность работы увеличивается до определенного уровня, а затем, если конфликт усиливается или остается неразрешенным.
Рекомендуемые действия	Ничего не предпринимать, если $a=d$; разрешать конфликт, если $a>d$ ($d-0$)	Ничего не предпринимать, если $a=d$; разрешать конфликт, если $a>d$; стимулировать конфликт, если $a<d$

¹⁸ Мкртумян Л. С. Традиционный и интеракционистский подходы к конфликтам в организации [Текст] / Л. С. Мкртумян // Молодой ученый. - 2015. - №4. -С. 663.

¹⁹ Мкртумян Л. С. Традиционный и интеракционистский подходы к конфликтам в организации [Текст] / Л. С. Мкртумян // Молодой ученый. - 2015. - №4. -С. 663.

Примечание: а — фактический уровень развития конфликта между членами группы; d — желаемый уровень конфликта, не мешающий членам группы продолжать активную работу.²⁰

Сегодня существует множество классификаций конфликтов по различным основаниям. Так, А. Г. Здравомыслов дает классификацию уровней конфликтующих сторон:²¹

- межличностные конфликты;
- межгрупповые конфликты и их типы;
- группы интересов;
- группы этнонационального характера;
- группы, объединенные общностью положения;
- конфликты между ассоциациями;
- внутри и межинституциональные конфликты;
- конфликты между государственными образованиями;
- конфликты между культурами или типами культур.

Р. Дарендорф дает одну из наиболее широких классификаций конфликтов.²²

- по источникам возникновения (конфликты интересов, ценностей, идентификации);
- по социальным последствиям (успешные, безуспешные, созидательные или конструктивные, разрушительные или деструктивные);
- по масштабности (локальные, региональные, межгосударственные, глобальные, микро-, макро-, и мегаконфликты);
- по формам борьбы (мирные и немирные);
- по особенностям условий происхождения (эндогенные и экзогенные);

²⁰ Мкртумян Л. С. Традиционный и интеракционистский подходы к конфликтам в организации [Текст] / Л. С. Мкртумян // Молодой ученый. - 2015. - №4. -С. 663.

²¹ Курбонова З.М. Управлением конфликтом и конфликтогенными ситуациями [Текст] // З. М. Курбонова / Новая социальная политика и качество жизни: исследования и прогнозы Сборник научных трудов по материалам I Международной научно-практической конференции. - 2017 – С. 139.

²² Курбонова З.М. Управлением конфликтом и конфликтогенными ситуациями [Текст] // З. М. Курбонова / Новая социальная политика и качество жизни: исследования и прогнозы Сборник научных трудов по материалам I Международной научно-практической конференции. - 2017 – С. 139.

– по отношению субъектов к конфликту (подлинный, случайный, ложный, латентный);

– по использованной сторонами тактики (сражение, игра, дебаты).

А. В. Дмитриев дает несколько классификацией социальных конфликтов по разным основаниям. К конфликтам по сферам автор относит: экономические, политические, трудовые, социального обеспечения, образования, образования и пр.

Виды конфликтов по отношению к отдельному субъекту: внутренние (личностные конфликты); внешние (межличностные, между личностью и группой, межгрупповые). В психологии принято также выделять: мотивационные, когнитивные, ролевые и пр. конфликты.²³

Итог конфликта в основном зависит от того, насколько эффективно им управляет менеджер. В следствие этого нужно знать не только природу, но типы конфликтов, которые представлены на рисунке 1.2:²⁴



Рис. 1.2. Типы возникновения конфликтов²⁵

²³ Курбонова З.М. Управлением конфликтом и конфликтогенными ситуациями [Текст] // З. М. Курбонова / Новая социальная политика и качество жизни: исследования и прогнозы Сборник научных трудов по материалам I Международной научно-практической конференции. - 2017 – С. 139.

²⁴ Малахова Н. С. Совершенствование процесса по управлению конфликтами на предприятии [Текст] / Н. С. Малахова // Эффективные технологии и практики управления в современных компаниях России материалы всероссийской научно-практической конференции. – 2017 – С. 58.

Как видно из рисунка 1.2 природа конфликтов многогранна. Одни конфликты возникают в ходе внутреннего противоречия, другие затрагивают двух и более человек. Как правило, люди неодинаково ведут себя в конфликтных обстановках: одни чаще уступают, отказываясь от собственных желаний и мнений, иные агрессивно отстаивают свою позицию.

Этапы развития конфликта следующие:²⁶

Первый этап – зарождение конфликта:

Характеризуется всеобщей включенностью субъектов во все многообразные отношения. Противоречия на этом этапе существуют потенциально.

Второй этап – созревание конфликта: Субъект начинает выбирать те связи, которые он считает приемлемыми. Это может быть форма поведения, работа, власть, деньги и т.п.

Третий этап – это инцидент: Перед инцидентом может наблюдаться некоторое выжидание, затишье. Выделяют следующие позиции:

- борца за справедливость;
- провокатора;
- судьи;
- жертвы;
- базарной бабы.

Четвертый этап – это непосредственно конфликт: Этот этап, т.е. непосредственный конфликт, представляет собой «взрыв», столкновение.

Пятый этап – развитие конфликта: Происходит изменение некоторых характеристик, которые присутствуют в ситуации, а также факторов, оказывающих влияние на конфликт.

Шестой этап – постконфликтная ситуация.²⁷

²⁵ Малахова Н. С. Совершенствование процесса по управлению конфликтами на предприятии [Текст] / Н. С. Малахова // Эффективные технологии и практики управления в современных компаниях России материалы всероссийской научно-практической конференции. – 2017 – С. 58.

²⁶ Резникова О.С., Карабаш Э.Р. Управление конфликтами в организации [Текст] / О.С. Резникова, Э. Р. Карабаш // Проблемы экономики и менеджмента. - 2017. - №3 (67). – С. 15.

²⁷ Резникова О.С., Карабаш Э.Р. Управление конфликтами в организации [Текст] / О.С. Резникова, Э. Р. Карабаш // Проблемы экономики и менеджмента. - 2017. - №3 (67). – С. 15.

Каждый конфликт имеет свою причину возникновения. В организации можно выделить следующие причины возникновения конфликтов, иллюстрированных на рисунке 1.3:

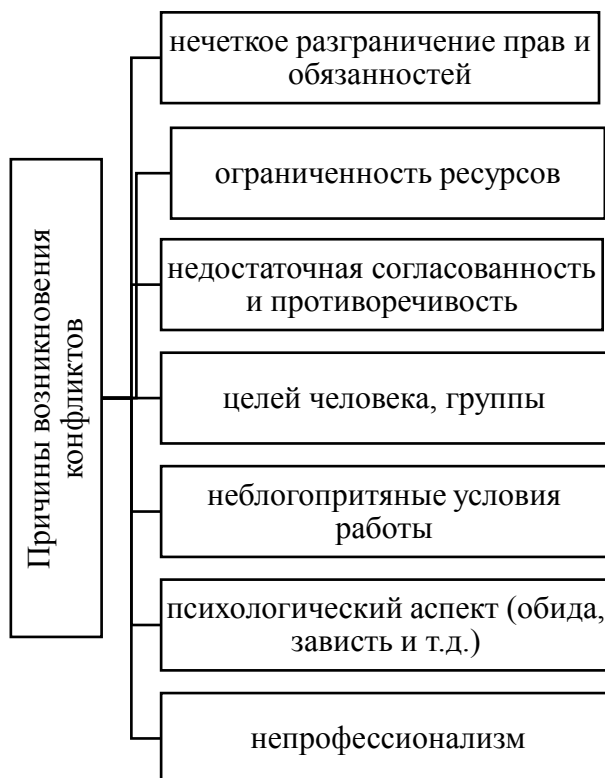


Рис. 1.3. Причины возникновения конфликтов²⁸

Рассматривая на рисунке 1.3 причины конфликтов, можно сказать, что в многих ситуациях источником возникновения конфликта является сам руководитель. Многие нежелательные конфликты порождаются личностью и деяниями самого менеджера, его непрофессионализмом, неумением делегировать и распределять обязанности. Особенно ярко это проявляется, если руководитель как личность мнителен, позволяет себе личные выпады, злопамятен и не стесняется публично демонстрировать свои симпатии и антипатии.²⁹

²⁸ Малахова Н. С. Совершенствование процесса по управлению конфликтами на предприятии [Текст] / Н. С. Малахова // Эффективные технологии и практики управления в современных компаниях России материалы всероссийской научно-практической конференции. – 2017 – С. 57.

²⁹ Малахова Н. С. Совершенствование процесса по управлению конфликтами на предприятии [Текст] / Н. С. Малахова // Эффективные технологии и практики управления в современных компаниях России материалы всероссийской научно-практической конференции. – 2017 – С. 57.

Таким образом, на основании подходов, ученых таких как Кибанов А. Я. Зинченко В. П. и Мещеряков Б. Г. Александрова Е. В.: под конфликтом, понимают столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов оппонентов, или субъектов взаимодействия. Основными причинами конфликтов являются ограниченность ресурсов, взаимозависимость заданий, различия в целях и в ценностях, различия в манере поведения, в уровне образования, плохие коммуникации, несбалансированность рабочих мест, недостаточная мотивация. В рамках данного пункта были также рассмотрены множество классификаций конфликтов, среди основных можно выделить такие виды конфликтов: внутриличностной конфликт, конфликт межличностный, внутригруппой, межгрупповой конфликты и конфликт внутри организации. Типология конфликтов определяется по объему, длительности, источнику и степени его проявления.

1.2. Типы и особенности управления конфликтами в профсоюзных организациях

Конфликт является неотъемлемой частью деятельности организации, и поэтому необходимо уметь управлять данным явлением. Правильное диагностирование и прогнозирование позволяет извлечь тот позитив, который заключен в самой природе конфликта. Особенно важно уметь управлять конфликтом при командном стиле организации деятельности.

Управление конфликтом в широком смысле слова – это процесс целенаправленного воздействия субъектов социального управления на причины конфликта в целях осознанного изменения характера противостояния в общем или в его частных проявлениях.³⁰

Существует две основные группы способов управления конфликтом: межличностные и структурные.

³⁰ Кильмашкина Т.Н. Теоретико-методологические подходы управления социальными конфликтами [Текст] / Т.Н. Кильмашкина // Труды Академии управления МВД России. - 2012. - №4 (24). – С. 13.

1. Структурные методы разрешения конфликтов – это пояснение требований к работе, использование координационных и интеграционных механизмов, установление общеорганизационных комплексных целей и использование системы вознаграждений.³¹

- разъяснение требований к работе;
- координационные и интеграционные механизмы;
- общеорганизационные комплексные цели;
- структура системы вознаграждения.

Стоит заметить, что систематическое скоординированное использование системы вознаграждений для поощрения тех, кто способствует осуществлению общеорганизационных целей, дает возможность людям понять, как им следует поступать в конфликтной ситуации, чтобы это соответствовало желаниям руководства.

II. Наиболее сложным для менеджера считается определение способов разрешения межличностных конфликтов. В этом случае существует несколько стратегий поведения и соответствующих вариантов действий менеджера, направленных на устранение конфликта.

Поведение менеджера в условиях конфликта имеет два независимых измерения:³²

1) напористость, настойчивость – характеризует поведение личности, направленное на

реализацию собственных интересов, достижение собственных, часто меркантильных целей;

2) кооперативность – характеризует поведение, направленное на учет интересов других для того, чтобы пойти навстречу удовлетворению его потребностей.

³¹ Малахова Н. С. Совершенствование процесса по управлению конфликтами на предприятии [Текст] / Н. С. Малахова // Эффективные технологии и практики управления в современных компаниях России материалы всероссийской научно-практической конференции. – 2017 – С. 57.

³² Малахова Н. С. Совершенствование процесса по управлению конфликтами на предприятии [Текст] / Н. С. Малахова // Эффективные технологии и практики управления в современных компаниях России материалы всероссийской научно-практической конференции. – 2017 – С. 57.

Сочетание этих параметров при разной степени их выраженности определяет пять основных способов разрешения межличностных конфликтов (рис 1.4):³³

1. Избегание, уклонение (слабая напористость сочетается с низкой кооперативностью).

2. Принуждение (противоборство) – высокая напористость сочетается с низкой кооперативностью.

3. Сглаживание (уступчивость) – слабая напористость сочетается с высокой кооперативностью.

4. Компромисс, сотрудничество (высокая напористость сочетается с высокой кооперативностью).

5. Решение проблемы.

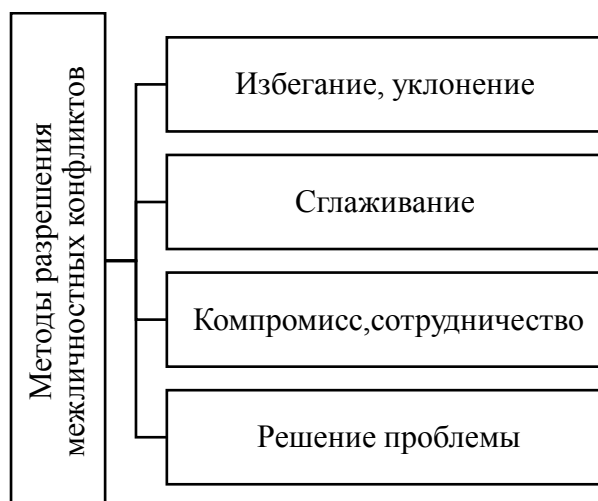


Рис. 1.4. Методы разрешения межличностных конфликтов³⁴

Главная задача менеджера состоит в том, чтобы вовремя обнаружить начальную стадию конфликта. Установлено, что, если менеджер входит в конфликт на начальной фазе, он разрешается на 92 %; если на фазе подъема – на

³³ Малахова Н. С. Совершенствование процесса по управлению конфликтами на предприятии [Текст] / Н. С. Малахова // Эффективные технологии и практики управления в современных компаниях России материалы всероссийской научно-практической конференции. – 2017 – С. 57.

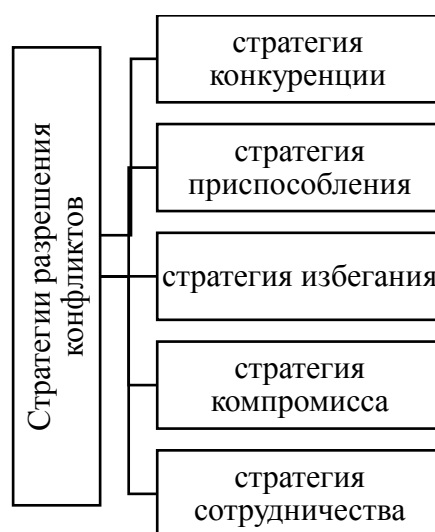
³⁴ Анцупов А.Я. Конфликтология. Схемы и комментарии: [Текст] Учебное пособие / А.Я. Анцупов, С.В. Баклановский. - СПб.: Питер, 2013. – С. 134.

46 %; а на стадии «пик», когда спор достиг апогея, конфликты практически не разрешаются или разрешаются очень редко.

Существуют пять основных стратегий разрешения конфликта. В основу их положена система, называемая методом Томаса - Килменна. Метод был разработан К.У. Томасом и Р.Х. Килменном в 1972 году. Система позволяет создать для каждого человека свой собственный стиль разрешения конфликта.³⁵

Стиль поведения в конкретном конфликте определяется той мерой, в которой член коллектива хочет удовлетворить собственные интересы (действуя активно или пассивно) и интересы другой стороны (действуя совместно или индивидуально).³⁶

1. Стиль уклонения, предполагающий уход из конфликта, связан с отсутствием личной настойчивости и желания кооперироваться с другими по его разрешению. Обычно в этом случае человек пытается стоять в стороне от конфликта, стремится стать нейтральным. Этот стиль используется, когда проблема не так важна, когда человек не хочет тратить силы на ее решение, когда человек чувствует себя неправым или, когда другой человек обладает большей властью. Использование такого стиля может означать решение индивида дать конфликту возможность развиваться. При таком подходе к конфликту проигрывают обе стороны.



³⁵ Светлов В.А. Классификация стратегий поведения в конфликте К. Томаса и Р. Килменна и единая теория конфликта [Электронный ресурс] // Режим доступа URL: <https://www.sworld.com.ua/konfer34/304.pdf>

³⁶ Светлов В.А. Классификация стратегий поведения в конфликте К. Томаса и Р. Килменна и единая теория конфликта [Электронный ресурс] // Режим доступа URL: <https://www.sworld.com.ua/konfer34/304.pdf>

Рис. 1.5. Стратегии разрешения конфликтов

2. Стиль конкуренции или разрешения конфликта силой характеризуется большой личной вовлеченностью и заинтересованностью в устранении конфликта, однако, без учета позиций другой стороны. Это стиль типа «выигрыш-проигрыш». Для применения данного стиля необходимо обладать властью или физическими преимуществами. Такой стиль может в отдельных случаях помочь в достижении индивидуальных целей. Он требует от человека использования волевых качеств. Однако у окружающих складывается неблагоприятное впечатление об индивиде, использующем этот стиль.³⁷

3. Стиль сотрудничества отличается как высокой степенью личной вовлеченности в него, так и сильным желанием объединить свои усилия с другими для разрешения межличностного конфликта. При таком подходе выигрывает каждая из сторон. Часто такие индивиды считаются динамичными натурами, о которых у других складывается благоприятное мнение.

4. Стиль приспособления, побуждающий войти в положение другой стороны, представляет собой поведение, в основе которого лежит стремление кооперироваться с другими, но без внесения в эту кооперацию своего сильного интереса. Этот стиль носит типа «невыигрыш-выигрыш» носит оттенок альтруизма. Данный стиль может выражать долгосрочную стратегию в целях развития у других ориентации на кооперацию по разрешению межличностного конфликта. Данный стиль помогает в стремлении реализовать желания других.³⁸

5. Стиль компромисса заключается в таком поведении входе разрешения межличностного конфликта, которое умеренно учитывает интересы каждой из сторон. Реализация данного стиля связана с проведением переговоров, в ходе которых каждая из сторон идет на определенные уступки. Компромисс широко используется в разрешении конфликта и те, кто его использует, оцениваются

³⁷ Светлов В.А. Классификация стратегий поведения в конфликте К. Томаса и Р. Килменна и единая теория конфликта [Электронный ресурс] // Режим доступа URL: <https://www.sworld.com.ua/konfer34/304.pdf> (дата обращения 21.05.2019)

³⁸ Светлов В.А. Классификация стратегий поведения в конфликте К. Томаса и Р. Килменна и единая теория конфликта [Электронный ресурс] // Режим доступа URL: <https://www.sworld.com.ua/konfer34/304.pdf>(дата обращения 21.05.2019)

окружающими в целом благоприятно. Это стиль типа «непроигрыш-невыигрыш». Во многих ситуациях стиль компромисса позволяет достичь быстрого разрешения конфликта, особенно в случаях, когда одна из сторон имеет явные преимущества.³⁹

Что касается бюджетной сферы (профсоюзные организации относятся к бюджетным организациям), весьма сложен анализ кадровой ситуации с точки зрения мотивационно-ценностной составляющей персонала.

К сожалению, работа с персоналом в бюджетных сферах зачастую сводится к кадровому документообороту и - в лучшем случае - юридическому сопровождению. В современных условиях такая ситуация недопустима. Чтобы выйти на достойный уровень обслуживания потребителей и повысить эффективность деятельности организации в целом, необходимо полностью пересмотреть всю процедуру управления персоналом на уровне кадрового менеджмента.

Отметим следующие конкретные практические структурные способы управления конфликтами в профсоюзных организациях.⁴⁰

1. Четкая формулировка целей, задач и требований.

Разработанные в свое время должностные инструкции и средства стандартизации деятельности в бюджетной сфере настолько устарели, что процедура зачастую сводится лишь к формальному подписанию уже имеющихся, давным-давно неактуальных бумаг, в которых указаны не имеющие отношения к реальной деятельности в современных условиях права и обязанности.

Важно, чтобы в ходе управления и делегирования полномочий были разъяснены требования к результатам работы каждого конкретного сотрудника и подразделения в целом, ясно и однозначно сформулированы права и обязанности, правила выполнения работы.

³⁹ Светлов В.А. Классификация стратегий поведения в конфликте К. Томаса и Р. Килменна и единая теория конфликта [Электронный ресурс] // Режим доступа URL: <https://www.sworld.com.ua/konfer34/304.pdf> (дата обращения 21.05.2019).

⁴⁰ Райхлина Н. А. Внутриличностные конфликты работников бюджетной сферы / [Электронный ресурс] // Режим доступа URL: <http://www.hrmaximum.ru/articles/management/209> (дата обращения 21.05.2019).

2. Продуманная организационная структура - налаженные коммуникативные связи.

Важно избегать эффекта «двойного подчинения». Каждый сотрудник должен знать, чьи распоряжения он обязан выполнять, в какие сроки и т.п. Здесь важна ранняя адаптация сотрудников усилиями как линейных руководителей, так и службы персонала.⁴¹

3. Соответствие целей, задач и ценностей сотрудника и организации в целом.

Грамотно сформулированная миссия и философия каждого конкретного учреждения, набор ориентиров деятельности, информированность всего персонала о политике, стратегии и перспективах организации, его осведомленность о состоянии дел в разных отделах способствуют снятию напряжения в ситуации неопределенности. Весьма эффективно четко определить цели организации, подразумевающие выполнение социально полезной функции на уровне общества в целом. Наличие общих целей позволяет людям понять, как им следует вести себя в условиях конфликта.

4. Правильно продуманная система мотивации.

Большинство иностранных компаний, к примеру, используют систему «грейдов» (групп должностей определенного типа), что позволяет максимально объективно оценить вклад каждого сотрудника в деятельность организации и работу на всех уровнях соподчинения.

В рамках учреждения важно, чтобы вся система методов преодоления конфликтов работала слаженно, тогда в каждом конкретном случае в зависимости от ситуации можно будет избрать наиболее эффективные прямые (организационные) и косвенные (собственно психологические) меры воздействия.⁴²

⁴¹ Райхлина Н. А. Внутриличностные конфликты работников бюджетной сферы / [Электронный ресурс] // Режим доступа URL: <http://www.hrmaximum.ru/articles/management/209> (дата обращения 21.05.2019)

⁴² Райхлина Н. А. Внутриличностные конфликты работников бюджетной сферы / [Электронный ресурс] // Режим доступа URL: <http://www.hrmaximum.ru/articles/management/209> (дата обращения 21.05.2019)

Таким образом, для разрешения конфликтов члены коллектива пользуются определенными стратегиями поведения, а именно стратегией конкуренции, приспособления, избегания, компромисса и сотрудничества.

Эффективное управление конфликтами в команде требует, в первую очередь наличия определенной квалификации у руководителя или специально сформированных органов, отвечающих за разрешение конфликтов в организации. При разрешении конфликтов команде следует уделять внимание структурным методам управления конфликтной ситуацией и методам разрешения межличностных конфликтов: избегание, уклонение, принуждение, сглаживание, компромисс, сотрудничество, решение проблемы. Подводя итог, следует еще раз отметить, что это касается и превентивных мер (таких как улучшение условий труда, в частности разработка системы мотивации), направленных на сглаживание явных негативных факторов работы (в особенности низкого уровня доходов в бюджетном учреждении), и, конечно, применение реальных мер по устранению внутриличностных конфликтов работников на уровне психологической помощи в форме бесед, тренингов, бесплатных консультаций по вопросам адаптации, обучения и проблем, возникающих в ходе повседневной деятельности.

1.3. Методика исследования практики управления конфликтами в организации

Актуальность данной темы предопределяется тем обстоятельством, что в любой компании возникают конфликты, и поэтому возникает необходимость в их регулировании. Потребность в изучении конфликтов, видов и способов их регулирования становится все более острой.

Успешное управление конфликтными ситуациями в коллективе – это задача развертывания социального и психологического потенциала общества и личности, создания наиболее условий обстановки максимально продуктивной для организации и абсолютно благоприятной для сотрудников. Формирование благоприятного социально-психологического климата трудового коллектива

является одним из важнейших условий борьбы за рост производительности труда. В то же время социально-психологический климат является показателем уровня социального развития коллектива и его психологических резервов, потенциала к еще более успешной актуализации и реализации.⁴³

Таким образом, целью работы является - разработка рекомендаций по управлению конфликтами в организации на примере Пензенской Областной Организации Профсоюза Работников Народного Образования и Науки РФ.

Задачи исследования.

1. Изучена сущность конфликтов в организации.
2. Рассмотрены типы и особенности управления конфликтами в профсоюзных организациях.
3. Разработана методика исследования практики управления конфликтами в организации.
4. Выявлены особенности возникновения конфликтов в организации.
5. Проанализированы основы управления конфликтами в организации.
6. Проведен анализ сплоченности коллектива организации.
7. Разработаны рекомендации руководству по управлению конфликтами в организации.
8. Определены методы сплоченности коллектива для разрешения конфликтных ситуации в организации.
9. Проведена оценка социальной эффективности управления конфликтами в организации.

Предметом исследования являются конфликты в организации. Объектом исследования является Пензенская Областная Организации Профсоюза Работников Народного Образования и Науки РФ.

Исследование проходило в 3 этапа.

1 этап – Изучение теоретических и методических подходы к управлению конфликтами в организации.

⁴³ Козлов А.С. Конфликтология социальных групп и организаций [Текст] / А.С. Козлов, Е.В. Левина, П.А. Эстрова. - М.: Ленанд, 2015. - С. 134.

Данный этап необходим для изучения предыдущего опыта исследования поставленной проблемы, а также для подготовки необходимой базы данных для дальнейшего анализа. На данном этапе использовались следующие общенаучные методы исследования:

а) Обзор и анализ вторичной информации. Данный метод предусматривает обработку информации из различных учебников, книг, периодических изданий, интернет-источников по исследуемой теме.

б) Сравнительный анализ – общий термин, обозначающий процедуру, в которой применяют методы количественного и/или качественного анализа, направленного на изучение двух и более явлений одновременно.

2 этап - анализ практики управления конфликтами на примере Пензенской Областной Организации Профсоюза Работников Народного Образования и Науки РФ.

Этот этап необходим для исследования основных тенденций развития изучаемой проблемы, для выявления ее особенностей и т.п., т.е. для сбора необходимой информации и для разработки рекомендаций по решению проблемы. Сбор необходимой информации осуществлялся с помощью такого социологического метода опроса, как анкетирование. Этот метод исследования представляет собой опрос выборочной совокупности сотрудников с использованием анкеты. Анкета – набор вопросов, каждый из которых логически связан с главной задачей. Разработана анкета, которая состоит вопросов, касающихся проблемы управления конфликтами в организации. (приложение 1).

Анкетирование - один из основных видов опроса, осуществляемого путем опосредованного общения социолога и респондента. Различают следующие виды анкетирования:⁴⁴

а) по способу общения между исследователем и опрашиваемым.

б) по месту проведения - анкетирование по месту жительства и по месту работы или учебы. В последнем случае он может быть групповым.

⁴⁴ Девятко И. Ф. Методы социологического исследования: [Текст] Учебное пособие / И. Ф. Девятко – М.: Книжный дом Университет (КДУ)-2013. – С. 156.

в) по уровню стандартизации - полностью или частично стандартизированным.

Анкетирование имеет как достоинства (оперативность, экономия средств и времени и др.), так и недостатки, связанные с субъективностью получаемой информации, ее достоверностью и т. д. Поэтому анкетирование необходимо сочетать с другими методами сбора первичной информации.

Успех анкетирования в значительной степени определяется тем, какие и как сформулированы вопросы.⁴⁵

В данном исследовании использовались следующие типы вопросов:

1) закрытые, которые предлагают сделать выбор между ответами «да» и «нет»;

2) открытые вопросы – это развернутый ответ, который не спланирован заранее.

3) полуоткрытые или с множеством ответов. Предлагается выбор из нескольких ответов. Пример вопроса: «Какие из шести марок вам знакомы?».

4) С распределением по разрядам или с классификацией и выставлением оценки. Предлагается провести ранжирование или оценку предложенных объектов, категорий, свойств в порядке возрастания или убывания их правильности.

Верстка анкеты отвечает требованиям простоты и удобства работы и для респондента, и для интервьюера.

Анкета состоит из четырех блоков. 10 вопросов первого блока были направлены на определение причин возникновения конфликтов в организации.

Второй блок, состоящий из 8 вопросов специальных вопросов, направлен на изучение процесса управления конфликтами в организации. Третий блок, представленный 12 вопросами, был направлен на изучение сплоченности коллектива организации.

⁴⁵ Короткова А.В., Синяевой. И. М Управление маркетингом: учеб. пособие для студентов вузов, У67 обучающихся по специальности 061500 «Маркетинг». – [Текст] 2-е изд., перераб. изд. - М.: Юнити-Дана, 2013. - 463с.

Вопросами четвертого блока (4 вопроса) были выявлены социально-демографические характеристики сотрудников.

Анкета исследования начинается с введения, т.е. обращения к респонденту. Здесь разъясняются правила заполнения анкеты, и просьба принять участие в исследовании. Анализ и интерпретация полученных результатов, выявленных в процессе анкетного опроса, отражены во втором разделе работы.

В анкетировании приняли участие сотрудники организации Пензенской Областной Организации Профсоюза Работников Народного Образования и Науки РФ - 35 человек, так численность персонала небольшая расчет выборочной совокупности исследования не требуется.

Для того чтобы данные, полученные в результате анкетирования, лучше воспринимались на этом этапе исследования был применен графический метод отображения данных.

После того, как данные обработаны, а также представлены графически, необходимо их проанализировать. На этапе анализа проверяется, насколько верны были исходные предположения, отображенные в теоретической части, насколько были ожидаемы полученные ответы на заданные вопросы.⁴⁶

Результаты анализа полученных данных отражаются в рекомендациях, которые помогут управлять конфликтами в организации.

3 этап исследования. Разработка рекомендаций по управлению конфликтами в организации на примере Пензенской Областной Организации Профсоюза Работников Народного образования и Науки РФ:

а) морфологический анализ, который предполагает не простую декомпозицию, но выделение элементов по принципам функциональной значимости и роли, т.е. влияния элемента или подпроблемы на общую проблему, а также прямую или опосредованную связь с внешней средой;

⁴⁶ Новиков А. М. Методология: Основания методологии. Методология научного исследования. Методология практической деятельности. Введение в методологию художественной де [Текст] / А.М. Новиков, Д.А. Новиков. - М.: Красанд, 2014. – С. 143.

б) моделирование, под которым понимается создание модели, проектируемой или исследуемой системы, или объекта с целью изучения ее свойств или поведения в тех или иных условиях.

А также проведена оценка социально - экономическая эффективность проекта, рассматривается экономическая и социальная сторона проекта.

Данные этапы работы позволяют исследовать проблему со всех сторон, выявить основные тенденции ее развития, «слабые» места данной проблемы и на основе полученных результатов сделать выводы, касающиеся данной проблемы.

Таким образом, подводя итог всему изложенному в данной главе, можно сделать следующие выводы:

1) Изучена сущность конфликтов в организации. На основе рассмотрения трудов отечественных ученых определено понятие «конфликт в организации».

Конфликт – это столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов оппонентов, или субъектов взаимодействия. Основная классификация конфликтов подразумевает выделение шести его видов: внутриличностной конфликт, конфликт межличностный, внутригруппой, межгрупповой конфликты и конфликт внутри организации. Типология конфликтов определяется по объему, длительности, источнику и степени его проявления.

2) Выявлены типы и особенности управления конфликтами в профсоюзных организациях. При разрешении конфликтов члены коллектива пользуются определенными стратегиями поведения, а именно стратегией конкуренции, приспособления, избегания, компромисса и сотрудничества. Структурные методы управления конфликтной ситуацией признаются самыми эффективными технологиями в деле погашения конфликта в команде. Методами разрешения межличностных конфликтов являются: избегание, уклонение принуждение, сглаживание, компромисс, сотрудничество, решение проблемы.

3) Изучены методические основы практики управления конфликтами в организации. В качестве метода исследования управления конфликтами в организации был использован анкетный опрос. В анкетировании приняли участие

35 сотрудников организации Пензенской Областной Организации Профсоюза
Работников Народного образования и Науки РФ.

2. АНАЛИЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ НА ПРИМЕРЕ ПЕНЗЕНСКОЙ ОБЛАСТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОФСОЮЗА РАБОТНИКОВ НАРОДНОГО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ

2.1. Возникновение конфликтов в организации

Можно с уверенностью сказать, что в отношениях людей избежать противоречий практически невозможно. Особенно увеличивается риск возникновения конфликта на рабочем месте, ведь работа обычно подразумевает контактирование с множеством людей, столкновение с множеством проблем. Конфликты обычно отрицательно сказываются на микроклимате коллектива, а некоторые из них могут нести серьезные угрозы как здоровью работников, так и «здоровью» организации.

Для того, чтобы избегать таких серьезных последствий, необходимо уметь правильно разрешать возникающие разногласия, выбирать правильные стратегии поведения. Это поможет не только снизить негативное влияние конфликтов на организацию, но в некоторых случаях и добиться положительных результатов. Конфликты раскрывают существующие проблемы компании, помогают выявить альтернативные способы решения этих проблем.⁴⁷

Таким образом, необходимо рассмотреть конфликт с разных сторон. Узнать больше о разновидностях конфликтов, о причинах возникновения конфликтов, о способах их разрешения, а также проанализировать существующие виды противоречий и найти для них наиболее удачные формы разрешения, именно поэтому первый этап исследования помог определить причины возникновения конфликтов в Пензенской областной организации профсоюза работников народного образования и науки РФ.

В исследовании приняли участие 35 сотрудников организации из них 86% женщин и 14% мужчин. В основном в коллективе организации работают

⁴⁷Щербаков И.Д. Конфликты в организации, причины их возникновения и способы разрешения // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 3. Ч. 1 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4610> (дата обращения: 07.02.2019).

женщины, поэтому возможно в организации частое возникновение конфликтных ситуаций (рис. 2.1)

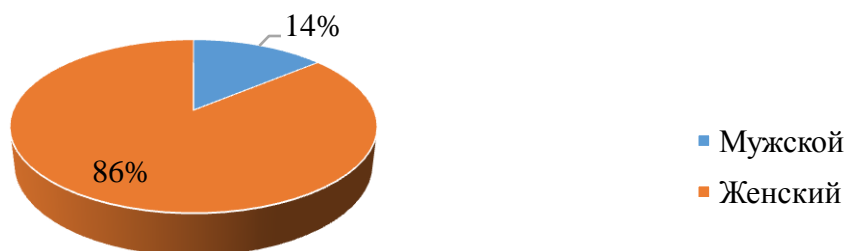


Рис. 2.1. Распределение сотрудников по полу

В основном средний возраст сотрудников составил 32 года, так большинство сотрудников было опрошено в возрасте 31 – 35 лет – 51%, 26 -30 лет – 29%, подробно возраст сотрудников представлен в таб. 2.1.

Таблица 2.1

Распределение сотрудников по возрасту

	Кол-во чел	%
до 20 лет	0	0
21 – 25 лет	4	13
26 – 30 лет	10	29
31 – 35 лет	18	51
36 – 40 лет	2	6
41 и больше	1	2
Итого	35	100

Сотрудники, принявшие участие в исследовании, имеют высшее образование – 80% и средне – специальное - 20% (рис. 2.2). Это говорит о том, что у сотрудников высокий профессиональный опыт.

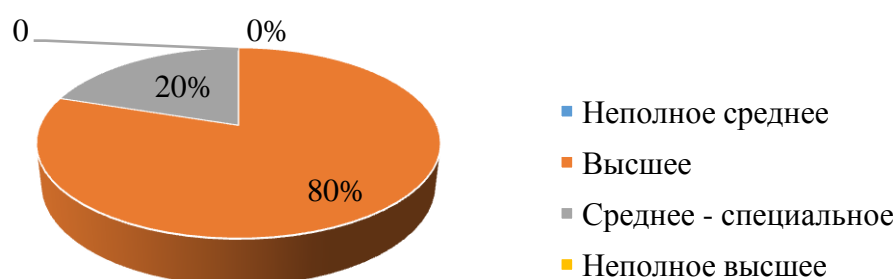


Рис. 2.2. Распределение сотрудников по образованию

Для частоты исследования опрошены сотрудники, которые давно работают в организации, поэтому стаж работы сотрудников составляет 11 – 15 лет – 35% и 6-10 лет – 34%. Средний стаж работы – 7 лет (рис. 2.3). В исследовании приняли участие как руководители (29%), так и специалисты (71%) (рис. 2.4).

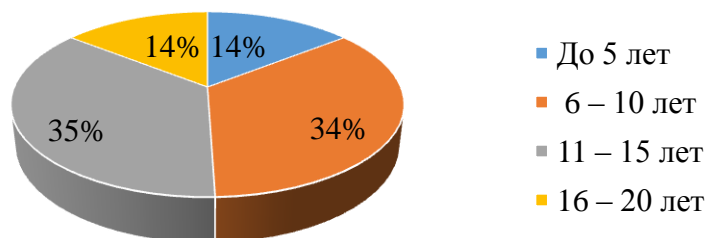


Рис. 2.3. Распределение сотрудников по стажу работы в организации

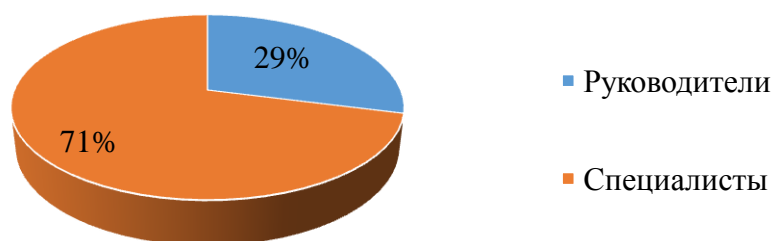


Рис. 2.4. Должность сотрудников

43% сотрудников отмечают, что в организации практически не возникают конфликты, 29% сотрудников считают, что иногда бывают конфликты между сотрудниками, 14% - считают, что очень часто и 14% сотрудников – затрудняются ответить. Это говорит о том, что в организации редко возникают конфликтов между сотрудниками организации (рис. 2.5).

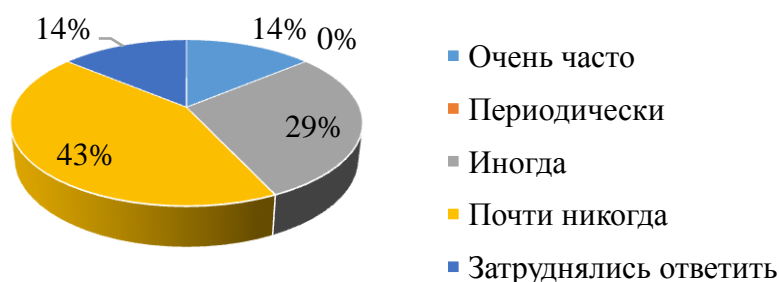


Рис. 2.5. Частота столкновений между сотрудниками в организации

В результате оценки сотрудниками себя, как конфликтная личность выяснилось, что 52% сотрудников считают себя не конфликтной личностью. 29% - что возможно, иногда считают себя конфликтной личностью и 17% сотрудников, считают, себя конфликтной личностью и 2% затруднялись ответить. Это говорит, о том, что сотрудники организации не конфликтные личности (таб. 2.2).

Таблица 2.2

Оценка конфликтности сотрудников

	Кол-во чел	%
Определенно, конфликтная личность	6	17
Возможно, конфликтная личность	10	29
Нет не конфликтная личность	18	52
Затруднялись ответить	1	2
Итого	35	100

Результаты проведенного исследования помогли выяснить, как часто сотрудники организации принимают участие в конфликтах: 56% сотрудников ответили, что иногда принимали участие в конфликте, 12% - что часто принимали участие в конфликтах и 20% сотрудников, что удавалось избегать конфликты, а также 4% сотрудников затруднялись при ответе на данный вопрос. Таким образом, сотрудники иногда принимают участие в конфликтах, но чаще всего стараются их избегать (рис. 2.6).

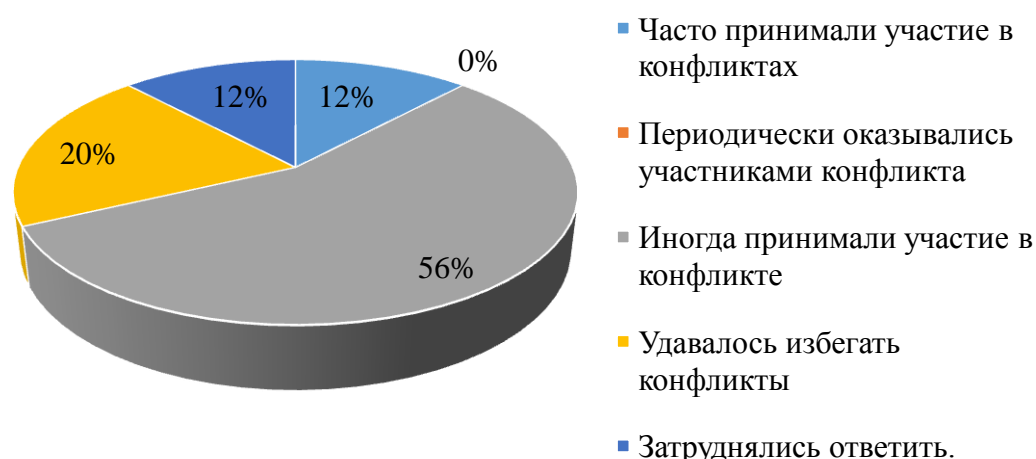


Рис. 2.6. Частота участия сотрудников организации в конфликтах

Причинами конфликтов организации, чаще всего являются: неправильная организация работы (97%), неумелые действия руководителей (в том числе, превышение полномочий) (85%) и низкий уровень профессионализма (91%). Таким образом, для предотвращения конфликтов в организации следует улучшить организацию работы и повысить профессионализм сотрудников организации (таб. 2.4).

Таблица 2. 4

Причины конфликтов в организации

	Кол-во чел	%
Борьба за владение собственностью организации	0	0
Несправедливое распределение привилегий	5	14
Несправедливая оплата труда	10	29
Высокие амбиции некоторых работников	0	0
Коммуникабельность	12	34
Смелость и уверенность в себе	10	29
Неправильная организация работы	34	97
Неумелые действия руководителей (в том числе, превышение полномочий)	30	85
Чувство зависти у работников друг к другу	15	42
Низкий уровень профессионализма некоторых работников	32	91
Борьба за должность	0	0
Другое	0	0
Итого	35	100

Из исследования выяснилось, что в организации возникают такие конфликтные ситуации как, в процессе конфликта работники помалкивают и ни во что не вмешиваются – 27%, по 8% сотрудников отметили, что работники помалкивают, но постепенно снижают производительность труда и работники открыто возмущаются, и это сказывается на результатах работы, и 6% сотрудников считают, что работники открыто возмущаются, сохраняя при этом прежние показатели работы. Это говорит, о том, что при возникновении конфликта, работники занимают пассивную сторону (таб.2.5).

Таблица 2.5

Конфликтная ситуация, характерная для организации

	Кол-во чел	%
Работники помалкивают и ни во что не вмешиваются	27	78

Окончание таб. 2.5

Работники помалкивают, но постепенно снижают производительность труда	3	8
Работники открыто возмущаются, сохраняя при этом прежние показатели работы	2	6
Работники открыто возмущаются, и это сказывается на результатах работы	3	8
Работники пытаются добиться своего, угрожая судом, увольнением и прочими	0	0
Работники жалуются в высшие инстанции	0	0
Итого	35	100

51% сотрудников отмечают, что их устраивает, когда решения принимает руководитель, 29% сотрудников – могли бы и сами принимать решения и 20% отмечают, что им бы хотелось бы больше самостоятельности в работе (рис.2.7). Это говорит, о том, что сотрудников организации согласны со существующим порядком работы, так как их устраивает, что решения принимает руководитель организации.



Рис. 2.7. Уровень согласия работников со существующим порядком работы

Результаты проведенного исследования помогли выяснить, продолжительность конфликта в организации, 29% сотрудников отмечают что, один рабочий день, 23% - несколько рабочих дней и 20% - несколько часов, 14% - несколько минут и 8% - несколько недель и 6% - несколько часов. Это говорит, о том, что продолжительность конфликтов организации, чаще всего один рабочий

день, что говорит о том, что в организации возникают не сложные конфликты (рис.2.8).

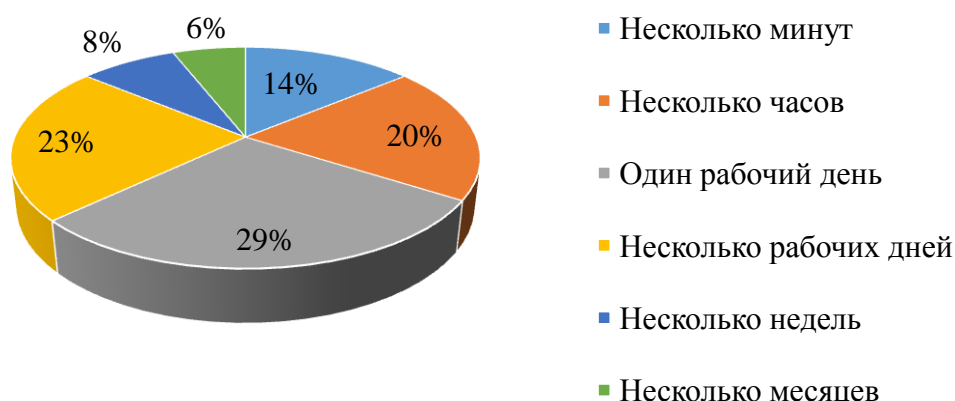


Рис. 2.8. Продолжительность конфликта в организации

В результате проведенного исследования выяснилось, что 29% сотрудников отмечают, что 31% сотрудников считают, что в организации иногда случаются повторяющиеся конфликты и 26% - нет не случаются конфликты и 14% сотрудников затруднились ответить. Это говорит о том, что в организации руководители не совсем до конца разрешают возникающий конфликт между сотрудниками, поэтому он может повториться через некоторое время (рис.2.9)

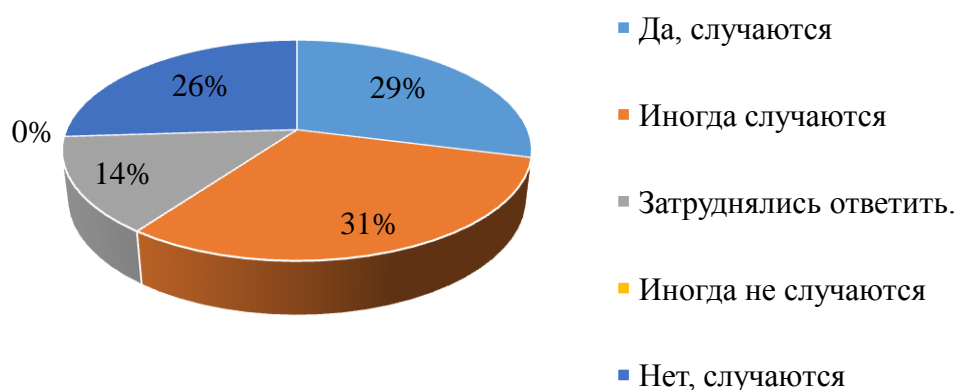


Рис. 2.9. Наличие повторяющихся конфликтов в коллективе

14% сотрудников затруднились, при ответе на вопрос и 34% сотрудников просто не знают: «Какие конфликты чаще всего случаются в организации», но в основном 29% сотрудников считают, что конфликты возникают между руководителями одного уровня управления, 23% - между сотрудниками

организации. Это говорит, о том, что в организации конфликты часто возникают, между руководителями одного уровня управления (рис. 2.10).



Рис. 2.10. Сотрудники организации, между которыми возникают конфликты

В заключение данного этапа исследования выяснился характер протекания конфликтов в организации, 34% сотрудников отмечают, что сотрудники не разговаривают друг с другом во время конфликта, 29% – считают, что во время конфликта сотрудники активно спорят между собой, выясняя, кто прав, кто виноват, 13% - жалуются начальству, 14% - отказываются выполнять свою работу. Это говорит о том, что конфликт в организации протекает пассивно, так как чаще всего, сотрудники просто не разговаривают друг с другом во время конфликта (таб. 2.6).

Таблица 2.6

Характер протекания конфликта в организации

	Кол-во чел	%
Сотрудники не разговаривают друг с другом	12	34
Сотрудники кричат друг на друга	0	0
Сотрудники отказываются выполнять работу	5	14
Сотрудники не приходят на работу в знак протеста	1	2
Сотрудники слишком много курят	0	0
Сотрудники активно критикуют начальство	0	0
Сотрудники активно спорят между собой, выясняя, кто прав, кто виноват	10	29
Сотрудники занимаются интригами	3	8
Сотрудники пишут заявление об увольнении по собственному желанию	0	
Сотрудники жалуются начальству	4	13

Итого	35	100
-------	----	-----

Таким образом, данный этап исследования помог выяснить причины возникновения конфликтов в организации, а также характер и продолжительность конфликта и между какими сотрудниками организации возникают конфликты. В организации достаточно редко возникают конфликты между сотрудниками, если и возникают только между руководителями организации. Причинами конфликтов организации - это неправильная организация работы, неумелые действия руководителей и низкий уровень профессионализма сотрудников организации. В процессе конфликта работники помалкивают и ни во что не вмешиваются, решения принимает в основном руководитель организации. Продолжительность конфликта в организации, чаще всего один рабочий день.

2.2. Управление конфликтами в организации

Следующий этап исследования помог оценить управление конфликтами в организации, так при предотвращении конфликтов нужно уметь имени управлять используя при этом, различные способы и методы управления ими.

Управление конфликтами в организации - это очень актуальная проблема в наше время. «Проблема» конфликтов остро стоит в любой организации. Но можно ли назвать это проблемой. Одни говорят, что конфликты приносят вред, а другие, что конфликты полезны организации. Так кто же из них прав, а кто нет? Быть может, верны оба утверждение. Одно ясно точно жизни без конфликтов не бывает. Один очень уважаемый психолог, когда-то сказал такую фразу: «Если в вашей жизни нет конфликтов, вам стоит проверить есть ли у вас пульс». Эта фраза, как ни что другое выражает сущность конфликта. Так если же конфликты неизбежны, людям надо научиться управлять ими для того, чтобы у них была

возможность контролировать ход событий и не дать конфликту развиваться до такой степени, которая может разрушить организацию.⁴⁸

48% сотрудников считают, что в организации не эффективно управляют конфликтами, 29%, что эффективно и 23% - частично. Это говорит, том что в организации нужно улучшить процесс управления конфликтами (рис. 2.11)

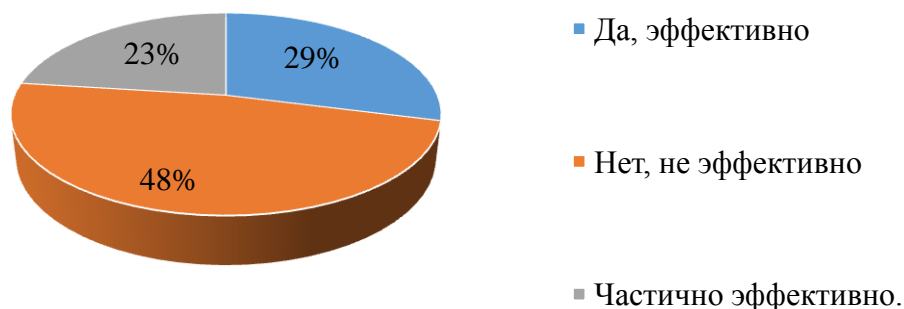


Рис. 2.11. Эффективность управления конфликтами в организации

Для разрешения конфликта в организации 58% респонденты отмечают, что нужно использовать демократический стиль управления, 29% - авторитарный и 13% либеральный. Это говорит о том, что оптимальный стиль при управлении конфликтами в организации – это демократический, так при таком стиле управления у каждого сотрудника есть возможность выбора и голоса в организации (рис. 2.12)

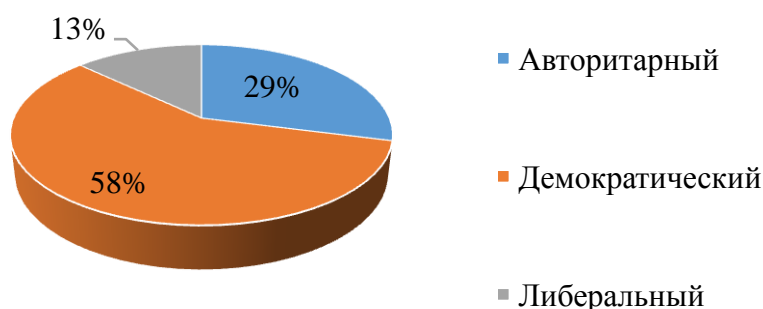


Рис. 2.12 Оптимальный стиль управления, при разрешении конфликта

⁴⁸ Спатарь А. В. Основы управления конфликтами в организации [Текст] // Проблемы современной экономики: материалы IV Междунар. науч. конф. (г. Челябинск, февраль 2015 г.). — Челябинск: Два комсомольца, 2015. — С. 95-98. — URL <https://moluch.ru/conf/econ/archive/132/7201/> (дата обращения: 16.04.2019).

37% сотрудников отмечают, что в организации для разрешения конфликтов чаще всего используют организационный метод разрешения конфликтов, то есть за счет изменения организации работы, 34% считают, что используются психологические методы управления конфликтами и 29% - правовой метод. Это говорит о том, что в организации для разрешения конфликта применяются организационные и психологические методы разрешения конфликтов (таб. 2.7).

Таблица 2.7

Популярный метод разрешения конфликтов в организации

	Кол-во чел	%
Правовой (с помощью нормативно-правовых актов)	10	29
Организационный (за счет изменения организации работы)	14	37
Психологический (убеждение, угрозы, манипуляции)	12	34
Силовой (применение физического воздействия).	0	0
Итого	35	100

Сотрудники организации, отмечают что конфликты нужно решать путем переговоров – 43%, 29% отмечают, что любые конфликты нужно решать в соответствующих органах, 14% - что забастовка приемлема при возникновении серьезных противоречий и 14% - что все способы не эффективны. Это говорит о том, что чаще всего в организации конфликты решаются путем совместных переговоров (таб. 2.8).

Таблица 2.8

Формы регулирования трудовых конфликтов в организации

	Кол-во чел	%
Все конфликты нужно решать путем забастовки	0	0
Забастовка приемлема только в случае возникновения серьезных противоречий	5	14
Любые конфликты нужно решать путем переговоров	15	43
Любые конфликты нужно решать в соответствующих органах	10	29
Никакие, т. к. они неэффективны	5	14
Другое	0	0
Итого	35	100

В результате оценки управляемости конфликтами в организации выяснилось, что 51% сотрудников отмечают, что конфликты полностью

поддаются регулированию, 16% - иногда контролировать конфликты не удастся, 20% - в организации конфликты практически не управляемы и 13% - что часто не возможен контроль конфликтов. Это говорит о том, что в организации конфликты легко поддаются управлению (рис. 2.13).

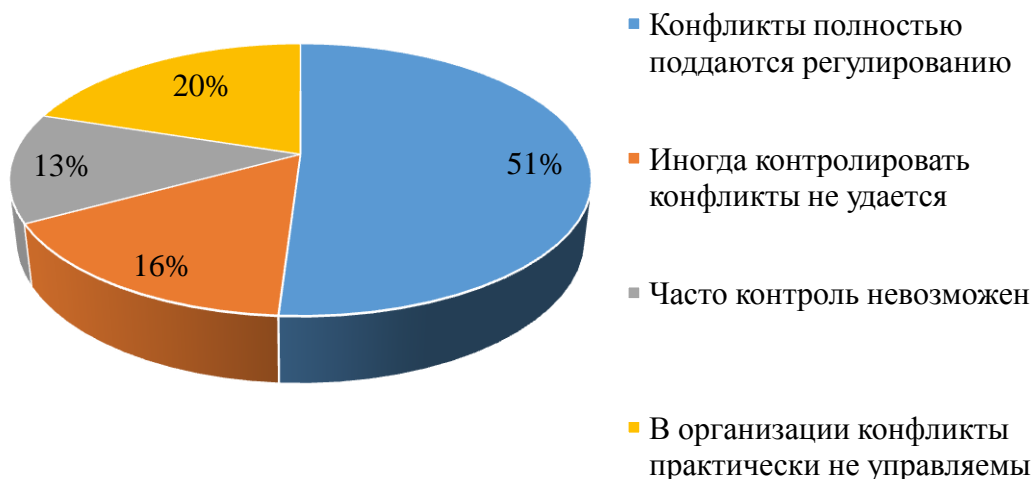


Рис. 2.13. Оценка управляемости конфликтов в организации

Результаты проведенного исследования помогли определить, стиль поведения сотрудников в конфликтной ситуации: 42% сотрудников отмечают, что это компромисс, 29% - сотрудничество. 23% - приспособление и только 6% - соперничество. Это говорит о том, что в процессе конфликта сотрудники, часто приходят к компромиссу (таб. 2.9).

Таблица 2.9

Стиль поведения сотрудников в конфликтной ситуации

	Кол-во чел	%
Соперничество	2	6
Приспособление	8	23
Уклонение	0	0
Компромисс	15	42
Сотрудничество	10	29
Итого	35	100

Данное исследование помогло определить роли субъектов организации в разрешении возникших проблем и конфликтных ситуаций, абсолютное влияние имеют собственники (80%) и высшее управление на разрешение конфликта (86%), частичное влияние оказывают среднее управление (80%) и не участвуют в

разрешении проблем и конфликтных ситуаций – рядовые сотрудники (100%). Это говорит о том, что главная роль в разрешении конфликта принадлежит - собственникам и высшему управлению организацией (таб. 2.10).

Таблица 2.10

Роли субъектов организации в разрешении возникших проблем

№ п/п		Всего			%		
		Чел.					
		Имеют абсолют ное влияние	Частич но участв уют в разреш ении	Не участв уют в разреш ении	Имеют абсолют ное влияни е	Частич но участв уют в разреш ении	Не участву ют в разреше нии
1.	Собственники	28	2	5	80	6	14
2.	Высшее управление	30	3	2	86	8	6
3.	Среднее управление	2	28	5	6	80	14
4.	Рядовые работники (укажите должность)	0	35	0	0	100	0
	Итого	35			100		

51% сотрудников считают, что в организации не нужен специалист по разражению конфликтов, 34% - хотели бы, чтоб такой специалист был бы, 14% - затруднялись при ответе на данный вопрос исследования. Это говорит о том, что в организации не нужен специалист по разражению конфликтов, пока они сами их могут решить (рис. 2.14).



Рис. 2.14. Оценка важности специалиста в разрешения конфликтов в организации

Таким образом, сотрудники считают, что в организации конфликтами управляют не эффективно. Для разрешения конфликта используется демократический стиль управления, применяя при этом организационные и психологические методы разрешения конфликтов. В организации конфликты решаются путем совместных переговоров, и находятся при этом компромиссные решения. Практически все конфликты легко решаются в организации и самостоятельно без посторонней помощи. Главная роль в разрешении конфликта принадлежит - собственникам и высшему управлению организацией.

2.3. Сплоченность коллектива организации

Сплоченный коллектив – одна из важнейших составляющих успешной работы, поэтому в рамках оценки конфликтов в организации важно выявить уровень сплочённости коллектива организации.

Сплоченность коллектива является мерой упорядоченности, согласованности и устойчивости внутригрупповых и межгрупповых

межличностных взаимосвязей, обеспечивающих стабильность и преемственность (традицию) жизнедеятельности коллектива.

51% сотрудников отмечают, что в коллективе организации все спокойно, 29% - есть определенные очаги напряжения, 20% - в коллективе очень напряжённые отношения. Это говорит о том, что в организации благоприятный климат для работы сотрудников (таб. 2.11).

Таблица 2.11

Оценка социально-психологического климата в организации

	Кол-во чел	%
В коллективе организации все спокойно	18	51
Есть определенные очаги напряжения	10	29
В коллективе очень напряженные отношения	7	20
Итого	35	100

Результаты проведенного исследования помогли выяснить какое поведение сотрудников, при вине слабого сотрудника, 34% отмечают, что занимали нейтральную позицию, и старались не вмешиваться, 31% затруднялись ответить и 29% - защищали слабого. Это говорит о том, что сотрудники часто занимают нейтральную позицию (рис. 2.15).

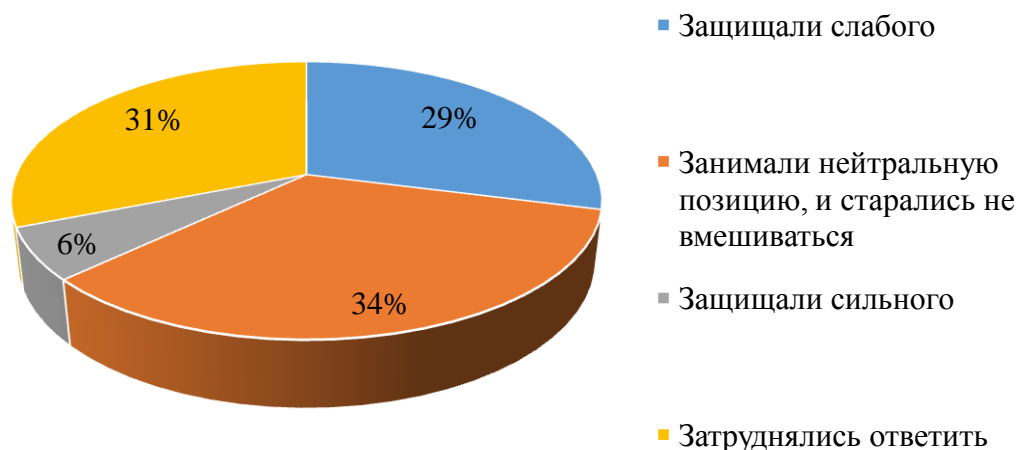


Рис. 2.15. Поведение сотрудников, при вине слабого сотрудника

80% сотрудников отмечают, что у них изредка возникает желание уйти из этой организации и 20% затруднялись ответить. Это говорит о том, что

сотрудникам организации нравится работать в данной у организации у них нет желания уйти, так их устраивают условия работы (таб. 2.12).

Таблица 2.12

Наличие желание уйти из этой организации у сотрудников

	Кол-во чел	%
Все время	0	0
Часто	0	0
Изредка	28	80
Затруднялись ответить	7	20
Итого	35	100

Из результатов проведенного исследования выяснилось, что иногда коллеги защищают друг друга от не справедливых действий других сотрудников, так считают 80% сотрудников, руководство (46%) и клиенты (100%) не стараются защищать других. Это говорит, о том коллеги всегда друг друга защищают в организации, а руководство организации часто не обращает на - это внимание. (таб. 2.13).

Таблица 2.13

Наличие защиты коллег от не справедливых действий от других сотрудников

№ п/п		Всего			%		
		Чел.					
		Все время	Иногда	Никог да	Все время	Иногда	Никогда
1.	Коллег	2	28	5	6	80	14
2.	Руководства	8	10	17	23	29	46
3.	Клиентов	0	35	0	0	100	0
4.	Других	0	35	0	0	100	0
	Итого		35			100	

63% сотрудников считают, что в организации есть всякие люди, а 37% сотрудников отмечают, что большинство из членов коллектива – хорошие, симпатичные им люди. Это говорит о том, что в организации каждый член коллектива со своим характером, но при этом является хорошим человеком (рис.2.16).

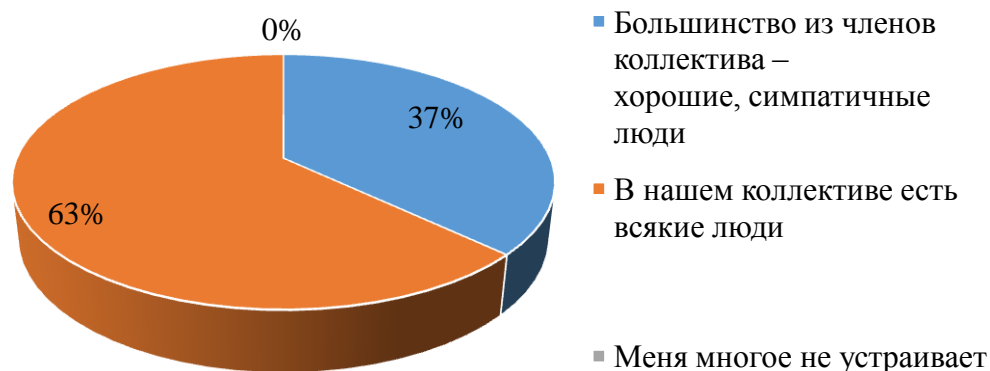


Рис. 2.16. Утверждения, с которыми согласны сотрудники организации

В результате оценки работы в коллективе выяснилось, что 71% сотрудников отмечают, что не думали об уходе из организации и 29% - что их все устраивает. Это говорит том, что коллектив сотрудников в основном постоянный, так как сотрудники пока не намерены покинуть данное место работы (рис. 2.17).

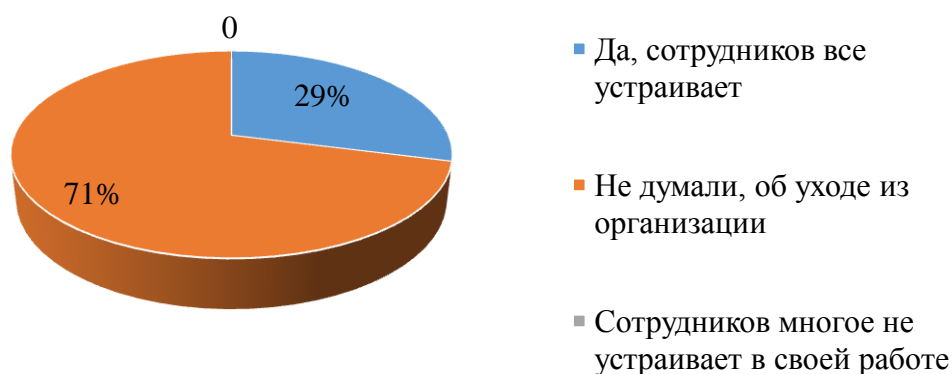


Рис. 2.17. Оценка работы в коллективе организации

В процессе исследования выяснилось, что новым сотрудникам организации тяжело влиться в коллектив, так как 51% сотрудников отмечают, что новые сотрудники держатся особняком, 29% - что легко вливаются в коллектив и 20% сотрудников не знают, не задумывалась над этим. Это говорит о том, что в организации нужно улучшить систему адаптации новых сотрудников (рис. 2.18).



Рис. 2.19. Оценка быстроты влития в коллектив новых сотрудников

В результате оценки сплочённости коллектива, выяснилось, что респонденты поставили оценку 4,7 – что говорит о том, что коллектив организации сплочённый (таб. 2.15).

Таблица 2.15

Оценка сплочённости коллектива

	Кол-во чел	%
Средняя оценка	4,7	98
Итого	35	100

51% сотрудников затрудняются ответить, о наличии возможности продолжения общения с сотрудниками организации за пределами работы, так как они пока не задумывались уйти из данной организации, только 29% сотрудников ответили, что да конечно будут продолжать общаться. Это говорит о том, что сотрудники организации дружат между собой (рис. 2.20).

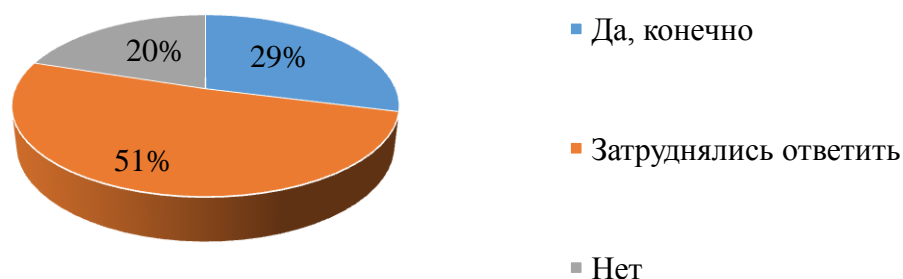


Рис. 2.20. Возможность продолжения общения с сотрудниками организации за пределами работы

Из результатов проведенного исследования выяснилось, что 51% сотрудников отмечают, что 1-2 раза в год проводятся корпоративные мероприятия в организации, 29% сотрудников, что даже каждый месяц и 14% сотрудников просто не любят такие мероприятия. Это говорит, том что для поддержания сплочённости коллектива в организации часто проводят корпоративные мероприятия (таб. 2.16).

Таблица 2.16

Частота проведения совместных праздников и вечеров досуга в организации

	Кол-во чел	%
1-2 раза в год	18	51
Не любят подобные мероприятий	5	14
Раз в месяц	10	29
Не устраиваются	2	6
Итого	35	100

Данное исследование помогло выяснить, характер атмосферы в коллективе, в котором работают сотрудники организации – 29% отметили, что дружеская, 35% - деловая атмосфера, 23% сотрудников, считают, что каждый сотрудник сам за себя и 13% - атмосфера достойная уважения. Это говорит о том, что в организации дружеская и деловая атмосфера (таб. 2.17).

Таблица 2.17

Характер атмосферы в коллективе

	Кол-во чел	%
Дружеская	10	29
Атмосфера взаимного уважения	4	13
Деловая атмосфера	13	35
«Каждый сам за себя»	8	23
Нездоровая, нетоварищеская атмосфера	0	0
Итого	35	100

В заключении исследования выяснилось, что 51% сотрудников не задумывались, о совместном проживании сотрудников рядом с друг другом, 29% сотрудников считают, это удобным так можно вместе ходить на работу, 20% ответили не им это не нужно просто (рис. 2.21).

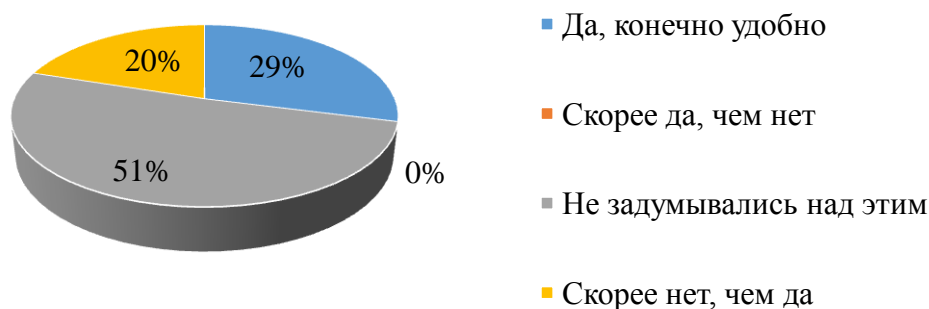


Рис. 2.21. Оценка наличия проживания сотрудников рядом с друг другом

Таким образом, можно сказать, что в организации сплочённый коллектив и в нем царит благоприятный климат, сотрудники часто занимают нейтральную позицию при защите слабых подчинённых. Сотрудникам организации нравится работать в данной у организации у них нет желания уйти, так как отношения у сотрудников доброжелательные между собой, они общаются с друг другом и помимо работы. Для поддержания сплочённости коллектива в организации часто проводят корпоративные мероприятия. Отрицательным моментом, является, то что новым сотрудникам тяжело влиться в новый коллектив.

Выводы по 2 главе:

1) Проведен анализ причин возникновения конфликтов, как выяснилось в организации практически не возникают конфликты, и сотрудники не считают себя конфликтной личностью, но все-таки бывает, что конфликты в организации возникают. Причинами конфликтов организации, чаще всего являются: неправильная организация работы, неумелые действия руководителей и низкий уровень профессионализма. В организации возникают такие конфликтные ситуации как, в процессе конфликта работники помалкивают и ни во, что не вмешиваются, так как они согласны со существующим порядком работы, их устраивает, что решения принимает руководитель организации. Продолжительность конфликтов организации, чаще всего один рабочий день.

Отрицательным является, то что в организации руководители не совсем до конца разрешают возникающий конфликт между сотрудниками и конфликты часто возникают, между руководителями одного уровня управления.

2) Была проведена оценка эффективности управления конфликтами в организации, как выяснилось не эффективно происходит процесс управления конфликтами. Для разрешения конфликта в организации используется демократический стиль управления, так при таком стиле управления у каждого сотрудника есть возможность выбора и голоса в организации. В организации для разрешения конфликта применяются организационные и психологические методы разрешения конфликтов, они чаще всего решаются путем совместных переговоров.

В процессе конфликта сотрудники, часто приходят к компромиссу. Главная роль в разрешении конфликта принадлежит - собственникам и высшему управлению организацией. В организации не нужен специалист по разрешению конфликтов, пока они сами их могут решить.

3) Проведен анализ сплочённости коллектива организации. В организации благоприятный климат для работы сотрудников. Сотрудникам организации нравится работать в данной у организации у них нет желания уйти, так их устраивают условия работы. Коллеги всегда друг друга защищают в организации, а руководство организации часто не обращает на - это внимание. В результате оценки сплочённости коллектива, выяснилось, что респонденты поставили оценку 4,7, так как коллектив сотрудников в основном постоянный, так как сотрудники пока не намерены покидать данное место работы, в организации дружеская и деловая атмосфера. Для поддержания сплочённости коллектива в организации часто проводят корпоративные мероприятия, но в организации нужно улучшить систему адаптации новых сотрудников.

Таким образом, можно сказать, что в организации редко возникают конфликты, так как коллектив организации благоприятный и дружный, но если конфликт возникает, то они не умеют им правильно управлять, поэтому в третьей главе будут предложены рекомендации по управлению конфликтами в организации.

3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ПЕНЗЕНСКОЙ ОБЛАСТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОФСОЮЗА РАБОТНИКОВ НАРОДНОГО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ

3.1. Рекомендации руководству по управлению конфликтами в организации

Проведенное исследование позволило не только выявить, причины возникновения конфликтов, а также оценить процесс управления конфликтами в организации и уровень сплоченности коллектива, но и дало возможность сформулировать ряд рекомендаций по совершенствованию процесса управления конфликтами в исследуемой организации.

Так как предупредить конфликты гораздо легче, чем конструктивно разрешить их, то, как показывает практика, профилактика конфликтов не менее важна для успешной деятельности фирмы. При этом она требует меньших затрат сил, средств и времени и предупреждает даже те минимальные деструктивные последствия, которые имеет любой конструктивно разрешенный конфликт.⁴⁹

Наиболее общие рекомендации по решению конфликтной ситуации могут быть сведены к следующему (рис. 3.1).⁵⁰

1. Признать существование конфликта, т.е. признать наличие противоположных целей, методов у оппонентов, определить самих этих участников. Практически эти вопросы не так просто решить, бывает достаточно сложно сознаться и заявить вслух, что ты находишься в состоянии конфликта с сотрудником по какому-то вопросу. Иногда конфликт существует уже давно, люди страдают, а открытого признания его нет, каждый выбирает свою форму

⁴⁹ Хвиць Л. Р. Субботина Т. Н. Конфликты в организациях: причины и последствия [Текст] // Л. Р. Хвиць, Т. Н. Субботина // Проблемы эффективного использования научного потенциала общества – 2017 - №1 – С 186.

⁵⁰ Щербаков И.Д. Конфликты в организации, причины их возникновения и способы разрешения // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 3. Ч. 1 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4610> (дата обращения: 07.02.2019).

поведения и воздействия на другого, однако совместного обсуждения и выхода из создавшейся ситуации не происходит.⁵¹



Рис. 3.1. Рекомендации по решению конфликтной ситуации

2. Определить возможность переговоров. После признания наличия конфликта и невозможности его решить «с ходу» целесообразно договориться о возможности проведения переговоров и уточнить, каких именно переговоров: с посредником или без него и кто может быть посредником, равно устраивающим обе стороны.

3. Согласовать процедуру переговоров. Определить, где, когда и как начнутся переговоры, т.е. оговорить сроки, место, процедуру ведения переговоров, время начала совместной деятельности.

4. Выявить круг вопросов, составляющих предмет конфликта. Основная проблема состоит в том, чтобы определить в совместно используемых терминах,

⁵¹ Щербаков И.Д. Конфликты в организации, причины их возникновения и способы разрешения // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 3. Ч. 1 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4610> (дата обращения: 07.02.2019).

что является предметом конфликта, а что нет. Уже на этом этапе вырабатываются совместные подходы к проблеме, выявляются позиции сторон, определяются точки наибольшего разногласия и точки возможного сближения позиций.⁵²

5. Разработать варианты решений. Стороны при совместной работе предлагают несколько вариантов решений с расчетом затрат по каждому из них, с учетом возможных последствий.

6. Принять согласованное решение. После рассмотрения ряда возможных вариантов, при взаимном обсуждении и при условии, что стороны приходят к соглашению, целесообразно это общее решение представить в письменном виде: коммюнике, резолюции, договоре о сотрудничестве и др. В особо сложных или ответственных случаях письменные документы составляются после каждого этапа переговоров.

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

Помимо общих принципов управления конфликтами, существует целый ряд более частных правил и рекомендаций по урегулированию или разрешению конфликтов. Эти нередко тесно связанные друг с другом правила обращения с конфликтами таковы:⁵³

– рационализация конфликта, снижение его эмоциональной окраски. Иррациональность, неосмысленность поведения всегда затрудняет решение конфликта;

⁵² Фомичева А. О. Управление конфликтами в организациях и способы их предотвращения [Текст] / А. О. Фомичева, О. С. Резникова // Современные технологии управления персоналом – 2016 - № 1 – С. 354.

⁵³ Фомичева А. О. Управление конфликтами в организациях и способы их предотвращения [Текст] / А. О. Фомичева, О. С. Резникова // Современные технологии управления персоналом – 2016 - № 1 – С. 354.

– концентрация внимания не на заявленных позициях (требованиях), а на реальных интересах оппонента. Очень часто официальные заявления сторон лишь камуфлируют их подлинные интересы;

– расширение коммуникаций между сторонами с целью получения достоверной информации и укрепления доверия;

– сегментация, дробление предмета конфликта на многие составляющие. Это позволяет увидеть в позициях сторон точки соприкосновения и найти вопросы, по которым возможны согласие, компромиссы или сотрудничество;

– проведение различия между участником и предметом конфликта. Соперничество по определенным вопросам не должно перерасти в личную вражду и оскорбления;

– относительность соперничества. Противоположную сторону нельзя рассматривать как врага в последней инстанции. Конфликт практически никогда не охватывает весь спектр интересов сторон. У оппонентов есть и общие черты, а часто и общие интересы. Именно на них следует опираться в достижении взаимопонимания и сотрудничества;

– ограничение сферы соперничества. Нельзя затрагивать основные цели и ценности оппонента, допускать расширение областей спора;

– сложный, многосоставный характер соперничающих сторон. Если в конфликте с каждой стороны участвуют более, чем по одному человеку, то их позиции очень редко полностью совпадают. Дифференцированно подходя к оппоненту, можно ослабить его позицию, найти людей, готовых к сотрудничеству;⁵⁴

– временное (стадийное) ограничение конфликта. Чем раньше остановить процесс развертывания конфликта, тем легче его разрешить, и наоборот, чем дальше зашел конфликт в своем проявлении, тем труднее и дороже его урегулирование;

⁵⁴ Фомичева А. О. Управление конфликтами в организациях и способы их предотвращения [Текст] / А. О. Фомичева, О. С. Резникова // Современные технологии управления персоналом – 2016 - № 1 – С. 354.

– расширение временного горизонта конфликта. Как следует из теории игр, наиболее опасные игры характеризуются их узким временным горизонтом. Определение длительной перспективы полного разрешения конфликта, как правило, облегчает его разрешение.⁵⁵

– стремление к окончательному решению конфликта менее желательно, чем к мелиоративному (предполагающему постепенное улучшение ситуации) решению его. Это означает, что в большинстве случаев (хотя и не всегда) нельзя действовать по принципу «либо все, либо ничего».

– нежелательность односторонних уступок, ибо сделавшая уступки сторона, как правило, чувствует себя ущемленной и обиженной, что подрывает прочность соглашения;

– при разрешении конфликта важно уважать достоинство проигрывающей стороны или даже дать ей возможность выиграть в престиже в глазах ее сторонников и окружающих. Нельзя загонять противника в угол. Это может вызвать внезапный всплеск его агрессивности, переход конфликта в новую, более опасную плоскость с использованием более разрушительных методов и средств;

– решение конфликта должно быть легитимировано культурой, т.е. опираться на ценности, признаваемые всеми сторонами и окружающими.⁵⁶

– арбитраж, включение в процесс разрешения конфликта (коммуникации, подготовку, формулировку и интерпретацию решений, контроль за их реализацией) третьей стороны.

– предпочтительность ставки на сотрудничество между взаимозависимыми сторонами ставке на временный выигрыш.

– ограничение числа участников урегулирования конфликта представителями (лидерами) соперничающих сторон.

– определение круга возможных альтернатив, допустимых уступок до принятия совместного решения.

⁵⁵ Чистякова Д. П. Конфликты в организации: поколенческий аспект [Текст] / Д. П. Чистякова // Общество: социология, психология, педагогика. - 2018. - №5 - С. 20.

⁵⁶ Тищенко Л. И. Конфликты в системе управления современной организацией [Текст] / Л. И. Тищенко // Современные инновационные технологии и проблемы устойчивого развития общества – 2017 - № 1 – С. 211.

– определение на ранних стадиях конфликта, а лучше до его возникновения, цены победы и поражения. В глубоких и затяжных конфликтах обычно проигрывают не только побежденные, но и формальные победители, так как цена победы бывает слишком высока. Очень часто трезвый анализ связанных с противоборством затрат сил и ресурсов помогает предотвратить конфликт или остановить его на ранних стадиях;⁵⁷

– результаты урегулирования должны основываться на ясно и четко сформулированном соглашении, допускающем эффективный контроль.

Для предотвращения конфликтов можно порекомендовать сотрудникам Пензенской Областной Организации профсоюза работников народного образования и науки РФ, а также руководству, придерживаться в зависимости от ситуации следующих стилей поведения, представленных в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Рекомендуемые сотрудникам Пензенской Областной Организации профсоюза работников народного образования и науки РФ стили поведения в конфликтных ситуациях

Наименование стиля	Ситуации, в которых рекомендовано применение стиля
Уступчивость, приспособление	Потери уступающего меньше по сравнению с потерями оппонента; Если важнее сохранить хорошие отношения, чем отстаивать свои собственные интересы; Если мало шансов на победу, дефицит власти, полномочий и др.
Уклонение, избегание, уход	Если ситуация слишком сложна и разрешение конфликта потребует много сил; Мало власти (полномочий) для разрешения конфликта в свою пользу.
Принуждение	В сложной исключительной ситуации, когда имеется значительная власть над другой стороной. Недостаток стиля: подавляет инициативу подчиненных; может вызвать возмущение, особенно у более молодого и более образованного сотрудника.

⁵⁷ Сашко О. М. Типовые методы разрешения конфликтов в стратегическом управлении организацией [Текст] / О. М. Сашко // Аллея Науки – 2017- №8- С. 521.

Сотрудничество	Открытый обмен мнениями при участии всех сторон, для которых разрешение конфликта имеет одинаково важное значение; Стороны готовы снять возникшие разногласия и выработать общее решение с соблюдением интересов всех участников конфликта.
Компромисс	Оппоненты обладают одинаковыми полномочиями, имеют взаимоисключающие интересы, испытывают дефицит времени на поиск лучшего решения; Устраивает временное промежуточное решение, когда никто не выигрывает, но и не теряет.
Решение проблемы	Признание различий во мнениях, готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы найти пути разрешения конфликта, приемлемые для всех сторон; Стороны не стараются добиться своей цели за счет других, ищут наилучший вариант решения конфликтной ситуации.

Таким образом, всё указанное позволит более эффективно управлять конфликтами, повысить организационную культуру в Пензенской Областной Организации профсоюза работников народного образования и науки РФ, упорядочить культуру общения между сотрудниками, создать более благоприятную обстановку для работы, а соответственно обеспечить условия для более продуктивной деятельности организации.

3.2. Методы сплочённости коллектива для разрешения конфликтных ситуаций в организации

Сплоченность является важной составляющей коллектива организации. Организация, которая имеет сплоченный коллектив, имеет большие преимущества, причем в выгодном положении оказывается, как сама деятельность организации, так и персонал организации.

Любой коллектив рождается в деятельности. Важность сплоченности коллектива для успеха организации и определяет тот факт, что многие

лидирующие компании вносят данный пункт и в общие корпоративные ценности.⁵⁸

Сплочение коллектива организации является управляемым процессом, где руководителю организации отводится ключевая роль. Однако стоит помнить, что помимо руководителя в процесс сплочения коллектива должны быть подключены все члены коллектива. Сплоченность реализуется за счет использования различных формальных и неформальных методов управления. Представим некоторые ключевые стратегии и действия по сплочению коллектива.⁵⁹

Предлагаются следующие методы формирования и поддержания организационной культуры для сплочения коллектива организации, которые могут быть использованы руководством Пензенской Областной Организации профсоюза работников народного образования и науки РФ (рис. 3.2):

1. Поведение руководителя. Руководитель организации должен стать примером, ролевой моделью, показывая образец такого отношения к делу и поведения, которые предполагается закрепить и развить у сотрудников фирмы.

⁵⁸ Дибоу Т.А. Основные методы сохранения сплоченности коллектива [Текст] / Т.А. Дибоу // Лидерство и менеджмент. – 2017. – Том 4. – № 2. – С. 77.

⁵⁹ Дибоу Т.А. Основные методы сохранения сплоченности коллектива [Текст] / Т.А. Дибоу // Лидерство и менеджмент. – 2017. – Том 4. – № 2. – С. 77.

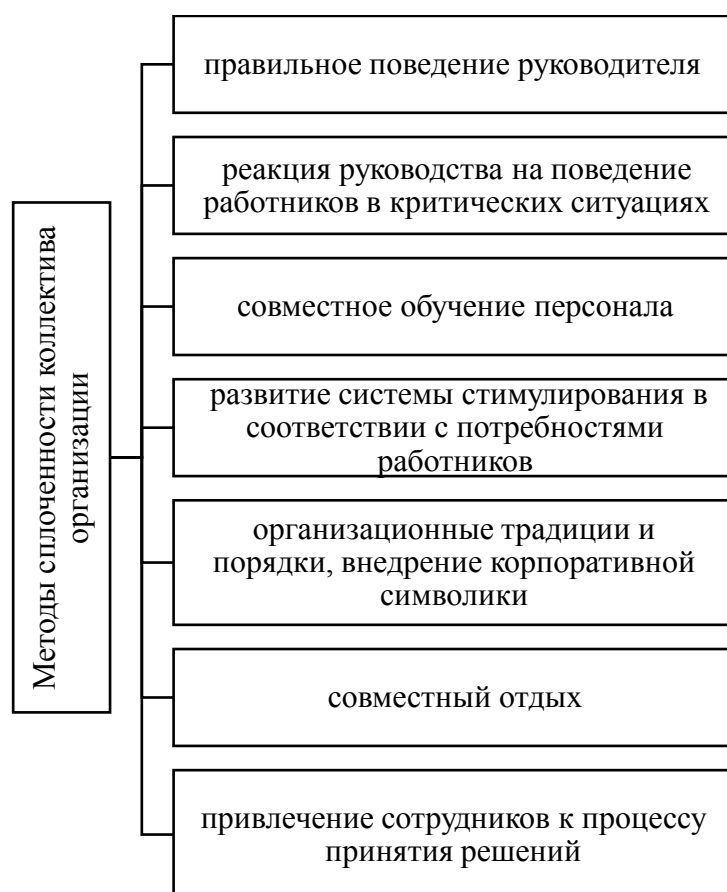


Рис. 3.2. Методы сплоченности коллектива организации

2. Реакция руководства на поведение работников в критических ситуациях. Здесь важны поддержка, содействие, порицание и т.д. в зависимости от ситуации.

3. Обучение персонала. Обучение и повышение квалификации персонала призвано не только передавать работникам необходимые знания и развивать у них профессиональные навыки, но является важнейшим инструментом пропаганды и закрепления желательного отношения к делу, к организации и разъяснения того, какое поведение руководство ожидает от своих работников, какое поведение будет поощряться, подкрепляться, приветствоваться. Сотрудники смогут более качественно выполнять свою работу, соответственно снизится количество причин для возникновения конфликтов.⁶⁰

3. Развитие системы стимулирования в соответствии с потребностями работников. Принципы построения системы стимулирования и ее основная направленность должны поддерживать те нормы поведения и рабочие результаты,

⁶⁰ Агафонова М.С. Концептуальная модель управления конфликтами в организации [Текст] / Агафонова М. С., Палёха А. А. // Концепт. - 2018. - №8. – С.165.

в которых находит наиболее полное выражение поддерживаемая руководством организационная культура, в то же время учитывая потребности и интересы сотрудников. Непоследовательность и расхождение слова и дела здесь недопустимы.

4. Организационные традиции и порядки. Организационная культура закрепляется и транслируется в традициях и порядках, действующих в организации. В этих целях руководству Пензенской Областной Организации профсоюза работников народного образования и науки РФ можно рекомендовать ежемесячно подводить итоги работы сотрудников компании и награждать лучших работников; поздравлять сотрудников на уровне руководства с днем рождения, особенно отмечая юбиляров; совместно отмечать особо значимые праздники (День рождения фирмы, Новый год и др.).

5. Внедрение корпоративной символики. Учитывая опыт лучших организаций, показывающий, что широкое внедрение корпоративной символики (в оформлении предприятия, транспортных средств) положительно отражается на отношении персонала к компании, повышает приверженность работников своей организации и чувство гордости за нее, Пензенской Областной Организации профсоюза работников народного образования и науки РФ рекомендуется разработать специфичную и узнаваемую символику компании, разместить символы на блокнотах, визитках, в наружной рекламе.

6. Совместный отдых. Руководству и лидерам профсоюза Пензенской Областной Организации профсоюза работников народного образования и науки РФ следует периодически организовывать совместные поездки сотрудников компании на 1–2 дня на отдых проводить корпоративные вечеринки и т.д. Это будет способствовать снятию накопившегося стресса, развитию неформальных отношений между сотрудниками, улучшению отношений между ними и в дальнейшем повышению качества их работы.

7. Отличным инструментом для сплочения коллектива является привлечение сотрудников к процессу принятия решений.⁶¹

Таким образом, основными методами сплочения коллектива для разрешения конфликтных ситуации в организации, будут правильное поведение руководителя, реакция руководства на поведение работников в критических ситуациях. совместное обучение персонала, развитие системы стимулирования в соответствии с потребностями работников, организационные традиции и порядки, внедрение корпоративной символики, совместный отдых. привлечение сотрудников к процессу принятия решений.

3.3. Оценка социальной эффективности управления конфликтами в профсоюзной организации

Оценка эффективности является важным элементом разработки проектных и плановых мероприятий, позволяющим определить уровень прогрессивности действующей структуры, разрабатываемых проектов, плановых мероприятий, и проводится с целью выбора наиболее рационального варианта структуры или способа ее совершенствования.

Главным критерием социально-экономической эффективности является степень удовлетворения конечных потребностей сотрудника и прежде всего, потребностей, связанных с развитием человеческой личности.

Эффективность проекта необходимо рассматривать как с позиции экономической эффективности, так и с позиции социальной эффективности.⁶²

Следует отметить, что оценка эффективности рекомендаций по управлению конфликтами в профсоюзной организации состоит из двух компонентов:⁶³

1. Экономическая эффективность - показатель, определяемый

⁶¹ Дибоу Т.А. Основные методы сохранения сплоченности коллектива [Текст] / Т.А. Дибоу // Лидерство и менеджмент. – 2017. – Том 4. – № 2. – С. 77.

⁶² Моргунов Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебник для академического бакалавриата [Текст] / Е. Б. Моргунов. - 3-е изд., перераб. и доп - М.: Издательство Юрайт, 2015. – С. 123.

⁶³ Гайдашов Н. В. Управление конфликтами, как способ эффективного управления организацией [Текст] / Н. В. Гайдашов //Актуальные вопросы менеджмента и экономики – 2015 - №1 – С. 51.

соотношением экономического эффекта (результата) и затрат, породивших этот эффект (результат). Иными словами, чем меньше объем затрат и чем больше величина результата хозяйственной деятельности, тем выше эффективность.

Экономическая эффективность, характеризующая достижение целей предприятия путем использования персонала на основании принципа экономического расходования имеющихся ресурсов.

2. Социальная эффективность, характеризующая степень ожидания потребностей и интересов работников на предприятии. В данном случае будет рассматриваться социальная эффективность, основными показателями будут:

– увеличение благоприятного социально-психологического климата на предприятии;

Социально-психологический климат трудового коллектива - это социально обусловленная, относительно устойчивая система отношений его членов к коллективу как к целому. Социально-психологический климат всегда строится на межличностных отношениях, поэтому является показателем их состояния.⁶⁴

Формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе способствует повышению экономических показателей организации. Благоприятная психологическая атмосфера способствует увеличению уровня производительности труда персонала, постоянному обновлению предлагаемых услуг и их качества, снижению себестоимости и затрат на систему движения персонала, а также формированию репутации и имиджа организации.

Социальная эффективность системы построения благоприятного социально-психологического климата проявляется в возможности достижения позитивных, а также избежание отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации.

– снижение уровня конфликтности в организации – рассчитывается на основе сокращения конфликтных сотрудников.

– сокращение числа социально-трудовых конфликтов в расчете на одного

⁶⁴ Воронич Е. А. Технология управления конфликтами в общеобразовательной организации [Текст] / Воронич Е. А. // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. - 2019. - №3-1.- С. 37 – 34.

работника;

– сокращение числа обращений к администрации со стороны сотрудников с просьбой о переводе в другие подразделения в связи с проблемами групповых и индивидуальных взаимоотношений.

– изменение сплоченности коллектива;

– уровень трудовой дисциплины, наруш./ чел. или баллы – это отношение числа случаев нарушения трудовой дисциплины к общей численности персонал. Позволяет судить о прогулах, опозданиях, неисполнительности в структурных подразделениях.

Оценка результатов предложенных мероприятий проводится с помощью специальной шкалы, которая будет составляться на основе экспертной оценки самих сотрудников организации (табл. 3.2).

Таблица 3.2

Шкала обобщающей результативности предложенных мероприятий по повышению эффективности обучения студентов

Оценочный интервал	Уровень результативности
0,5-1,8	критический

Окончание таб. 3.2

2,00- 3,00	низкий
3,8-4,00	средний
4,2-5,0	высокий

Расчет показателей результативности предложенных мероприятий по управлению конфликтами в профсоюзной организации, представлен в табл.3.3.

Таблица 3.3.

Результаты реализации предложенных мероприятий по управлению конфликтами в профсоюзной организации

	Показатели	Значение (баллы)	
		фактическое	планируемое
П ₁	Уровень социально-психологического климата на предприятии	3,8	5,0
П ₂	Уровень конфликтности в организации	4,1	3,8

П ₃	Количество социально-трудовых конфликтов в расчете на одного работника	5,0	3,0
П ₄	Число обращений к администрации со стороны сотрудников с просьбой о переводе в другие подразделения	4,0	3,0
П ₅	уровень сплоченности коллектива	4,2	5,0
П ₆	Уровень трудовой дисциплины	4,3	5,0

Таким образом, в результате предложенных мероприятий фактическое значение показателей увеличится. Полученные показатели относятся к высокому уровню результативности. При этом уровень социально-психологического климата на предприятии, уровень трудовой дисциплины повысится до 5,0. И сплочённость коллектива составит 5 баллов, а количество социально-трудовых конфликтов в расчете на одного работника и число обращений к администрации со стороны сотрудников с просьбой о переводе в другие подразделения снизится до 3 шт.

Выводы по 3 главе:

1) Разработаны рекомендации руководству по управлению конфликтами в организации. Среди данных рекомендаций можно выделить: признать существование конфликта, определить возможность переговоров, согласовать процедуру переговоров, выявить круг вопросов, составляющих предмет конфликта, разработать варианты решений, принять согласованное решение, реализовать принятое решение на практике.

2) Определены методы сплочения коллектива для разрешения конфликтных ситуации в организации, к ним относятся: правильное поведение руководителя, реакция руководства на поведение работников в критических ситуациях. совместное обучение персонала, развитие системы стимулирования в соответствии с потребностями работников, организационные традиции и порядки, внедрение корпоративной символики, совместный отдых. привлечение сотрудников к процессу принятия решений.

3) Проведена оценка социальной эффективности управления конфликтами в профсоюзной организации, в результате которой выяснилось, что после внедрения предложенных рекомендаций уровень социально-психологического

климата на предприятии, уровень трудовой дисциплины повысится до 5,0. И сплочённость коллектива составит 5 баллов. Количество социально-трудовых конфликтов в расчете на одного работника и число обращений к администрации со стороны сотрудников с просьбой о переводе в другие подразделения снизится до 3 шт.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Результаты проведенного исследования позволяют сделать ряд теоретических выводов и обобщить практические рекомендации:

1. Конфликт – это столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов оппонентов, или субъектов взаимодействия. Основная классификация конфликтов подразумевает выделение шести его видов: внутриличностной конфликт, конфликт межличностный, внутригруппой, межгрупповой конфликты и конфликт внутри организации. Типология конфликтов определяется по объему, длительности, источнику и степени его проявления.

2. При разрешении конфликтов члены коллектива пользуются определенными стратегиями поведения, а именно стратегией конкуренции, приспособления, избегания, компромисса и сотрудничества. Структурные методы управления конфликтной ситуацией признаются самыми эффективными технологиями в деле погашения конфликта в команде. Методами разрешения межличностных конфликтов являются: избегание, уклонение принуждение, сглаживание, компромисс, сотрудничество, решение проблемы.

3. В качестве метода исследования управления конфликтами в организации был использован анкетный опрос. В анкетировании приняли участие 35 сотрудников организации Пензенской Областной Организации Профсоюза Работников Народного образования и Науки РФ.

4. В организации практически не возникают конфликты, и сотрудники не считают себя конфликтной личностью, но все-таки бывает, что конфликты в организации возникают. Причинами конфликтов организации, чаще всего являются: неправильная организация работы, неумелые действия руководителей и низкий уровень профессионализма. В организации возникают такие конфликтные ситуации как, в процессе конфликта работники помалкивают и ни во, что не вмешиваются, так как они согласны со существующим порядком работы, их

устраивает, что решения принимает руководитель организации. Продолжительность конфликтов организации, чаще всего один рабочий день.

Отрицательным является, то что в организации руководители не совсем до конца разрешают возникающий конфликт между сотрудниками и конфликты часто возникают, между руководителями одного уровня управления.

5. В организации, как выяснилось не эффективно происходит процесс управления конфликтами. Для разрешения конфликта в организации используется демократический стиль управления, так при таком стиле управления у каждого сотрудника есть возможность выбора и голоса в организации. В организации для разрешения конфликта применяются организационные и психологические методы разрешения конфликтов, они чаще всего решаются путем совместных переговоров.

В процессе конфликта сотрудники, часто приходят к компромиссу. Главная роль в разрешении конфликта принадлежит - собственникам и высшему управлению организацией. В организации не нужен специалист по разрешению конфликтов, пока они сами их могут решить.

6. В организации благоприятный климат для работы сотрудников. Сотрудникам организации нравится работать в данной у организации у них нет желания уйти, так их устраивают условия работы. Коллеги всегда друг друга защищают в организации, а руководство организации часто не обращает на - это внимание. В результате оценки сплочённости коллектива, выяснилось, что респонденты поставили оценку 4,7, так как коллектив сотрудников в основном постоянный, так как сотрудники пока не намерены покидать данное место работы, в организации дружеская и деловая атмосфера. Для поддержания сплочённости коллектива в организации часто проводят корпоративные мероприятия, но в организации нужно улучшить систему адаптации новых сотрудников.

7. Среди рекомендаций руководству по управлению конфликтами в организации можно выделить: признать существование конфликта, определить возможность переговоров, согласовать процедуру переговоров, выявить круг

вопросов, составляющих предмет конфликта, разработать варианты решений, принять согласованное решение, реализовать принятое решение на практике.

8. К методам сплочения коллектива для разрешения конфликтных ситуации в организации относятся: правильное поведение руководителя, реакция руководства на поведение работников в критических ситуациях. совместное обучение персонала, развитие системы стимулирования в соответствии с потребностями работников, организационные традиции и порядки, внедрение корпоративной символики, совместный отдых. привлечение сотрудников к процессу принятия решений.

9. В результате социальной эффективности управления конфликтами в профсоюзной организации выяснилось, что после внедрения предложенных рекомендаций уровень социально-психологического климата на предприятии, уровень трудовой дисциплины повысится до 5,0. И сплочённость коллектива составит 5 баллов. Количество социально-трудовых конфликтов в расчете на одного работника и число обращений к администрации со стороны сотрудников с просьбой о переводе в другие подразделения снизится до 3 шт.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Александрова Е.В. Трудовые конфликты на промышленных предприятиях: генезис, пути разрешения. [Текст] Автореф. диссертации на соискание канд. социол. наук/Рос. Акад. упр. М., 2012. С.41-42.
2. Анцупов А. Я. Конфликтология: [Текст] Учебник для вузов/, А. И. Шипилов. – 2-е изд., перераб. И доп. – М. ЮНИТИ – Дана, 2014. - 591с.
3. Анцупов А.Я. Конфликтология. Схемы и комментарии: [Текст] Учебное пособие / А.Я. Анцупов, С.В. Баклановский. - СПб.: Питер, 2013. - 304 с.
4. Ахметжанова И. Р. Управление конфликтами в организациях [Текст] / И. Р. Ахметжанова // Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы – 2017- №1 – С. 27 -28.
5. Александренко М. А. Конфликты в организациях и способы их разрешения / М. А. Александренко, В. В. Гавриш // Актуальные вопросы развития современного общества – 2015 - №1 – С. 12 – 15.
6. Анкудинов И. И. Объективные и субъективные конфликты в организациях [Текст] / И. И. Анкудинов // Гуманитарные научные исследования – 2015 - №12 – С. 233-235.
7. Аборнев Р.А. Проблемы конфликтов в организациях [Текст] / Р. А. Аборнев // Форум молодых ученых – 2017 - №1 – С. 3 -5.
8. Агафонова М.С. Концептуальная модель управления конфликтами в организации [Текст] / Агафонова М. С., Палёха А. А. // Концепт. - 2018. - №8. – С.165 – 172.
9. Базык Е. Ф. Управление конфликтами в организациях в современных условиях [Текст] / Е. Ф. Базык // Экономика и менеджмент: от теории к практике – 2014-№1 – С. 156- 163.
10. Барчан Н.Н., Книзима В.М., Моисеев Л.В., Смирнов Е.В. Управление конфликтами в государственных организациях – [Текст] М.: ВА РВСН имени Петра Великого - 2015. - 151 с.

11. Бородкин Ф. М. Внимание. Конфликт! Общество и личность [Текст] / Ф. М. Бородкин, Н. М. Коряк – М.: Книга по Требованию, 2013. – 190 с.
12. Большаков А.Г. Организационно-корпоративные конфликты. [Текст] Курс лекций и учебные материалы. – Казань: Казан.ун-т, 2013. – 114 с.
13. Ворожейкин И. Е. Конфликтология: [Текст] Учебник / А.Я. Кибанов, И.Е. Ворожейкин, Д.К. Захаров, В.Г. Коновалова; Под ред. А.Я. Кибанов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 301 с.
14. Воронич Е. А. Технология управления конфликтами в общеобразовательной организации [Текст] / Воронич Е. А. // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. - 2019. - №3-1.- С. 37 - 34
15. Гулаева М. И. Управление конфликтами в образовательной организации [Текст] / М. И. Гулаева. // Инновационная наука. - 2015. - №10-3. – С. 95 – 97.
16. Гайдашов Н. В. Управление конфликтами, как способ эффективного управления организацией [Текст] / Н. В. Гайдашов //Актуальные вопросы менеджмента и экономики – 2015 - №1 – С. 51 -56.
17. Девятко И. Ф. Методы социологического исследования: [Текст] Учебное пособие / И. Ф. Девятко – М.: Книжный дом Университет (КДУ)-2013. – 296 с.
18. Деменева Н. А. Трудовые конфликты в организациях и пути их решения [Текст] / Н. А. Деменева // NEWS OF SCIENCE AND EDUCATION – 2016 - № 7 – С. 50 -57.
19. Деменева Н. А. Трудовые конфликты в организациях и пути их решения [Текст] / Н. А. Деменева // News of science and education – 2016 – №7 – С. 50 – 52.
20. Дибой Т.А. Основные методы сохранения сплоченности коллектива [Текст] / Т.А. Дибой // Лидерство и менеджмент. – 2017. – Том 4. – № 2. – С. 77-84.
21. Емельянов С. М. Практикум по конфликтологии [Текст] - 2-е изд., доп. и перераб. - СПб.: Питер, 2004. - 400 с:

22. Зобова А. Г. О современных тенденциях и методах управления конфликтами на предприятиях [Текст] / А. Г. Зобова // Социально-экономические явления и процессы. - 2014. - №4. – С. 46-49.
23. Зеленков М. Ю. Конфликтология: [Текст] Учебник / М.Ю. Зеленков. - М.: Дашков и К, 2015. - 324 с.
24. Житникова М. Е. Влияние конфликта на организацию и его разрешение [Текст] / М. Е. Житникова // NOVAINFO.RU – 2014 - №26 – С.55-58.
25. Иванова О. А. Конфликтология в социальной работе: Учебник и практикум для академического бакалавриата [Текст] / О. А. Иванова, Н. Н. Суртаева. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 282 с.
26. Кильмашкина Т. Н. Конфликтология. Социальные конфликты: Учебник для студентов вузов [Текст] / Т. Н. Кильмашкина. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, Закон и право, 2013. - 287 с.
27. Кабашов С. Ю. Урегулирование конфликта интересов и противодействие коррупции на гражданской и муниципальной службе [Текст] / С. Ю. Кабашов. – М. НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 192 с.
28. Контакты и конфликты: общение в работе руководителя [Текст] / Э. Э. Линчевский – М.: Экономика, 2000. – 286с.
29. Калмыкова О. Ю. Эффективное управление конфликтами в социально-трудовых отношениях [Текст] / О. Ю. Калмыкова, Н. В. Соловова // Вестник СамГУ. - 2013. - №1 (102). – С. 171 - 176
30. Кибанов А.Я., Ворожейкин И.Е., Захаров Д.К., Коновалова В.Г. Конфликтология: [Текст] Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2012. - С. 36-37.
31. Кильмашкина Т.Н. Теоретико-методологические подходы управления социальными конфликтами [Текст] / Т.Н. Кильмашкина // Труды Академии управления МВД России. - 2012. - №4 (24). – С. 12-16
32. Козлов А.С. Конфликтология социальных групп и организаций [Текст] / А.С. Козлов, Е.В. Левина, П.А. Эстрова. - М.: Ленанд, 2015. - 272 с.

33. Короткова А.В., Синяевой. И. М. Управление маркетингом: учеб. пособие для студентов вузов, У67 обучающихся по специальности 061500 «Маркетинг». – [Текст] 2-е изд., перераб. изд. - М.: Юнити-Дана, 2013. - 463с.
34. Конфликты в организациях: учебное пособие [Текст] / Е.В. Недосека, О.Н. Недосека. – Мурманск: МАГУ, 2016. – 142 с.
35. Копякова Т. И. Моделирование системы управления трудовыми конфликтами на производственных предприятиях [Текст] / Т. И. Копякова // УЭКС. 2013. - №11 (59). – С.31 – 40
36. Калмыкова О. Ю. Организационно-методические аспекты управления конфликтами в системе социально-трудовых отношений в организации [Текст] / О. Ю. Калмыкова, Н. В. Соловова // Вестник СамГУ. - 2014. - №8 (119). – С. 206 – 212.
37. Каратаев А. А. Конфликты в организациях [Текст] / А. А. Каратаев // Міжнародний науковий журнал – 2016 - №8 – С. 105 – 106.
38. Климантова Г. И. Методология и методы социологического исследования: [Текст] Учебник / Г.И. Климантова. - М.: Дашков и К, 2015. - 256 с.
39. Компаниец Д. И. Конфликты в организациях [Текст] / Д. И. Компаниец, Е. А. Тукова // Педагогика и психология: актуальные вопросы теории и практики – 2016 - №1 – С. 258 – 260.
40. Конфликтология: Учебник [Текст] / Под ред. В.П. Ратникова. - М.: ЮНИТИ, 2013. - 543 с.
41. Кузнецова А. В. Конфликт в организациях [Текст] / А. В. Кузнецова // Приднепровский научный вестник – 2017 - №5 – С. 82 – 85.
42. Курбонова З.М. Управлением конфликтом и конфликтогенными ситуациями [Текст] // З. М. Курбонова / Новая социальная политика и качество жизни: исследования и прогнозы Сборник научных трудов по материалам I Международной научно-практической конференции. - 2017 – С. 138-153
43. Линчевский Э. Э. Контакты и конфликты: общение в работе руководителя [Текст] / Э. Э. Линнеевский – М.: Экономика, 2000. – 286 с.

44. Лобызенкова В. А. Управление конфликтами в административных организациях [Текст] // В. А. Лобызенкова, Н. В. Коваленко // EUROPEAN SOCIAL SCIENCE JOURNAL – 2017- № 5 – С. 164- 171.

45. Леонтьев М. Г. Роль коммуникативных действий в управлении конфликтом в организациях [Текст] // М. Г. Леонтьев // Актуальные научные исследования в современном мире – 2017 - № 7 – С.137 – 140.

46. Лысенко Ю. Н. Конфликты в системе управления производственной организацией [Текст] / Ю. Н. Лысенко // Вестник РГГУ. серия: Экономика. Управление. Право – 2012- №7 – С176 – 182.

47. Ловчикова М. А. Причины возникновения конфликтов в современных организациях [Текст] / М. А. Ловчикова // Сборник материалов v всероссийской, 58 научно-практической конференции молодых ученых "Россия молодая"- 2013 - №1 – С. 95 -96.

48. Малахова Н. С. Совершенствование процесса по управлению конфликтами на предприятии [Текст] / Н. С. Малахова // Эффективные технологии и практики управления в современных компаниях России материалы всероссийской научно-практической конференции. – 2017 – С. 56-62.

49. Магулаева А. А. Анализ факторов, вызывающих конфликты в организациях [Текст] / А. А. Магулаева // Мир науки, культуры, образования – 2015 -№3 – С. 252 – 254.

50. Моргунов Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебник для академического бакалавриата [Текст] / Е. Б. Моргунов. - 3-е изд., перераб. и доп - М.: Издательство Юрайт, 2015. - 561 с.

51. Меньшова В. Н. Конфликтология [Текст] / В.Н. Меньшова. - Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2013 – 324с.

52. Мещеряков Б. Г., Зинченко В. П. (ред.) Большой психологический словарь. [Текст] - СПб.: Прайм-Еврознак, 2003. — 632 с.

53. Мкртумян Л. С. Традиционный и интеракционистский подходы к конфликтам в организации [Текст] / Л. С. Мкртумян // Молодой ученый. - 2015. - №4. -С. 662-664.

54. Магомедов К.О. Социологический мониторинг влияния конфликтов на коммуникативные процессы в российских организациях / К. О. Магомедов // Коммуникология – 2014 - № 5 – С. 70-78.

55. Менеджмент: бакалаврская работа: [Текст] Учебное пособие/Резник С. Д. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 250 с.

56. Новиков А. М. Методология: Основания методологии. Методология научного исследования. Методология практической деятельности. Введение в методологию художественной деятельности [Текст] / А. М. Новиков, Д. А. Новиков. - М.: Красанд, 2014. - 632 с.

57. Надеин В. В. Особенности управления конфликтами в организациях [Текст] / В. В. Надеин // Новая наука: теоретический и практический взгляд – 2016 - №3 – С. 139 – 143.

58. Петренко Т. В. Методы разрешения конфликтов в системе управления организацией [Текст] / Т. В. Петренко, Д. В. Попова, Л. А. Кузьмина // INTERNATIONAL SCIENTIFIC RESEARCH - 2017- №1 – С.506 – 508.

59. Прокудина О. О. Предупреждение конфликтов в коммерческих организациях [Текст] / О. О. Прокудина // Молодежь в науке: Новые аргументы – 2016 - №1 – С. 73 – 76.

60. Резникова О.С. Управление конфликтами в организации [Текст] / О.С. Резникова, Э. Р. Карабаш // Проблемы экономики и менеджмента. - 2017. - №3 (67). – С. 15 – 18.

61. Резник С. Д. Исследование трудовых конфликтов на предприятии: структура и причины возникновения [Текст] / С. Д. Резник, Т. И. Копякова, А. Е. Черницов // УЭКС. - 2012. №12 (48). - С. 23 -26.

62. Райхлина Н. А. Внутриличностные конфликты работников бюджетной сферы / [Электронный ресурс] // Режим доступа URL: <http://www.hrmaximum.ru/articles/management/209> (дата обращения 21.05.2019).

63. Репринцева Н. А. Причины возникновения конфликтов в организациях [Текст] / Н. А. Репринцева, О. И. Марар // Профессиональные компетенции государственных служащих: формирование и развитие – 2017 - № 1 – С. 226-230.

64. Ротач А. А. Управление конфликтами как способ эффективного управления организацией [Текст] / А. А. Ротач, А. Ю. Раенко // Инновации в образовании и науке – 2012 - №1- С. 197 – 202.

65. Сергеев А. А. Алгоритм действий по управлению конфликтами в организации // [Текст] / А. А. Сергеев., Е. В. Авдоница. / Научный вестник волгоградского филиала РАНХиГС. серия: политология и социология – 2017 - №1 – С. 83- 86

66. Светлов В. А. Классификация стратегий поведения в конфликте К. Томаса и Р. Килменна и единая теория конфликта [Электронный ресурс] // Режим доступа URL: <https://www.sworld.com.ua/konfer34/304.pdf> (дата обращения 21.05.2019).

67. Ставский В. Н. Конфликты в организациях и их регулирование [Текст] / В. Н. Ставский //Итоги научных исследований ученых МГУ имени А.А. Кулешова - 2016 - №1 – С. 297-299.

68. Спатарь А. В. Основы управления конфликтами в организации [Текст] // Проблемы современной экономики: материалы IV Междунар. науч. конф. (г. Челябинск, февраль 2015 г.). — Челябинск: Два комсомольца, 2015. — С. 95-98. — URL <https://moluch.ru/conf/econ/archive/132/7201/> (дата обращения: 16.04.2019).

69. Сычева Э. В. Причины конфликтов и их роль в антикризисном управлении организацией [Текст] / Э. В. Сычева, Н. С. Скопик // Экономическая безопасность: Правовые, экономические, экологические аспекты - №1 – 2017- С.250-252.

70. Сашко О. М. Типовые методы разрешения конфликтов в стратегическом управлении организацией [Текст] / О. М. Сашко // Аллея Науки – 2017- №8- С. 521 – 524.

71. Тищенко Л. И. Конфликты в системе управления современной организацией [Текст] / Л. И. Тищенко // Современные инновационные технологии и проблемы устойчивого развития общества – 2017 - № 1 – С. 211-215.

72. Трошин А. А. Проблема возникновения конфликтов в коммерческих организациях [Текст] / А. А. Трошин // Студенческая наука и XXI век – 2015 - №12 – С. 281 – 283.

73. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. [Текст] Учебно-практическое пособие. Изд. 5-е, перераб. и доп. (Серии Библиотека журнала 'Управление персоналом) - М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2012. - 368 с.

74. Шныренков Е. А. Использование различных методов сбора первичной информации при разрешении конфликтов в организациях [Текст] / Е. А. Шныренков // Экономика и предпринимательство – 2016 - № 4 – С.488 – 495.

75. Шарков Ф.И. Общая конфликтология: [Текст] Учебник для бакалавров / Ф.И. Шарков, В.И. Сперанский. - М.: Дашков и К, 2016. - 240 с.

76. Щербаков И.Д. Конфликты в организации, причины их возникновения и способы разрешения // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 3. Ч. 1 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4610> (дата обращения: 07.02.2019).

77. Фомичева А. О. Управление конфликтами в организациях и способы их предотвращения [Текст] / А. О. Фомичева, О. С. Резникова // Современные технологии управления персоналом – 2016 - № 1 – С. 354 – 357.

78. Хвиць Л. Р. Субботина Т. Н. Конфликты в организациях: причины и последствия [Текст] // Л. Р. Хвиць, Т. Н. Субботина // Проблемы эффективного использования научного потенциала общества – 2017 - №1 – С 186 – 189.

79. Хаярова Л. Р. Управление организационными конфликтами на предприятиях нефтехимического комплекса [Текст] / Л. Р. Хаярова, Д. А. Панферов // Вестник Казанского технологического университета. - 2013. - №21. - С. 298 – 302.

80. Чистякова Д. П. Конфликты в организации: поколенческий аспект [Текст] / Д. П. Чистякова // Общество: социология, психология, педагогика. - 2018. –№5 - С. 20-23.

81. Черниковская М.В. Управленческий учет и учет персонала. [Текст] Курс лекций. - Пенза: ПГУАС, 2018. – 200 с.

ГЛОССАРИЙ

Внутриличностные методы управления конфликтами - методы управления конфликтами, заключающиеся в умении правильно организовать свое собственное поведение, высказать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны другого человека.

Диагностика конфликта - определение состояния развития конфликта.

Карта конфликта - графическое отображение потребностей и опасений участников конфликта. Карта конфликта создает условия для принятия решений, возможных после окончания процесса картографии конфликта.

Картография конфликта - метод определения причин конфликтного поведения личности, состоящий в графическом отображении составляющих конфликта в виде карты конфликта.

Компромисс - соглашение, достигнутое посредством взаимных уступок.

Конфликт - это весьма сложное и психологическое явление, успешность изучения которого во многом зависит от качества исходных методологических и теоретических предпосылок, используемых методов.

Межличностные методы управления конфликтами - методы управления конфликтами, использующиеся при возникновении конфликтной ситуации и необходимости выбрать стиль своего дальнейшего поведения. Различают пять основных стилей поведения в конфликтной ситуации: уступчивость, уклонение, противоборство, сотрудничество, компромисс.

Управление конфликтом — сознательная деятельность по отношению к конфликту, осуществляемая на этапе его возникновения, развития и завершения.

Переговоры - процесс, в котором вырабатываются взаимоприемлемые позиции сторон.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Анкета для сотрудников

«Анализ практики управления конфликтами на примере пензенской областной организации профсоюза работников народного образования и науки РФ.»

Добрый день, дорогие сотрудники организации, просим вас поучаствовать исследовании. Ответьте, пожалуйста, на следующие вопросы. Это не займет у Вас много времени.

1. ВОЗНИКНОВЕНИЕ КОНФЛИКТОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

1. Как часто в Вашей организации возникают столкновения?

- а) Очень часто.
- б) Периодически.
- в) Иногда.
- г) Почти никогда.
- д) Затрудняюсь ответить.

2. Считаете ли Вы себя конфликтной личностью?

- а) Определенно, да.
- б) Возможно.
- в) Определенно, нет.
- г) Затрудняюсь ответить.

3. Как часто Вы оказываетесь участником столкновений на работе?

- а) Это происходит очень часто.
- б) Периодически оказываюсь участником конфликта.
- в) Иногда приходится участвовать в конфликте.
- г) Мне удается избегать конфликтов.
- д) Затрудняюсь ответить.

4. Каковы основные причины конфликтных ситуаций в Вашей организации, по Вашему мнению, (отметьте не более трех вариантов ответа)?

- а) Борьба за владение собственностью организации.
- б) Несправедливое распределение привилегий.
- в) Несправедливая оплата труда.
- г) Высокие амбиции некоторых работников.
- д) Неправильная организация работы.
- е) Неумелые действия руководителей (в том числе, превышение полномочий).
- ж) Чувство зависти у работников друг к другу.
- з) Низкий уровень профессионализма некоторых работников.
- и) Борьба за должность.
- к) Другое _____

5. Какая ситуация характерна для Вашей организации в случае возникновения конфликта между работниками и руководителем?

- а) Работники помалкивают и ни во что не вмешиваются.
- б) Работники помалкивают, но постепенно снижают производительность труда.
- в) Работники открыто возмущаются, сохраняя при этом прежние показатели работы.
- г) Работники открыто возмущаются, и это сказывается на результатах работы.
- д) Работники пытаются добиться своего, угрожая судом, увольнением и прочими.

е) Работники жалуются в высшие инстанции.

6. Насколько Вы согласны с существующим порядком работы?

а) Моей компетенции и опыта достаточно, чтобы решить некоторые задачи самостоятельно.

б) Меня устраивает положение, когда все решения принимает руководитель.

в) Я хотел бы большей самостоятельности в работе.

7. Как долго длится обычный конфликт в Вашем подразделении? (Подчеркните)

а) Несколько минут.

б) Несколько часов.

в) Один рабочий день.

г) Несколько рабочих дней.

д) Несколько недель.

е) Несколько месяцев

8. Случаются ли в Вашем подразделении повторяющиеся, одинаковые конфликты?

а) Уверен(а), да.

б) Кажется, да.

в) Затрудняюсь ответить.

г) Кажется, нет.

д) Уверен (а), нет.

9. По Вашим наблюдениям, конфликты случаются чаще:

а) Между сотрудниками.

б) Между руководителями разного уровня управления.

в) Между руководителями одного уровня управления.

г) Не знаю.

д) Затрудняюсь ответить.

10. Как обычно протекает конфликт в Вашем подразделении?

а) Сотрудники не разговаривают друг с другом.

б) Сотрудники кричат друг на друга.

в) Сотрудники отказываются выполнять работу.

г) Сотрудники не приходят на работу в знак протеста.

д) Сотрудники слишком много курят.

е) Сотрудники активно критикуют начальство.

ж) Сотрудники активно спорят между собой, выясняя, Като прав, кто виноват.

з) Сотрудники занимаются интригами.

и) Сотрудники пишут заявление об увольнении по собственному желанию.

к) Сотрудники жалуются начальству.

2. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

11. Удовлетворяет ли Вас эффективность управления конфликтами в организации?

а) Да.

б) Частично.

в) Нет.

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

а) Авторитарный.

б) Демократический.

в) Либеральный.

13. Какой метод разрешения конфликтов наиболее популярен в Вашей организации?

а) Правовой (с помощью нормативно-правовых актов).

б) Организационный (за счет изменения организации работы).

в) Психологический (убеждение, угрозы, манипуляции).

г) Силовой (применение физического воздействия).

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

- а) Все конфликты нужно решать путем забастовки.
- б) Забастовка приемлема только в случае возникновения серьезных противоречий.
- в) Любые конфликты нужно решать путем переговоров.
- г) Любые конфликты нужно решать в соответствующих органах.
- д) Никакие, т. к. они неэффективны.
- е) Другие _____

15. Как Вы считаете, насколько конфликты, которые возникают в Вашей организации, управляемы?

- а) Конфликты полностью поддаются регулированию.
- б) Иногда контролировать конфликты не удается.
- в) Часто контроль невозможен.
- г) В нашей организации конфликты практически не управляемы.

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

- а) Соперничество.
- б) Приспособление.
- в) Уклонение.
- г) Компромисс.
- д) сотрудничество.

17. Как распределяются роли различных субъектов Вашей организации в разрешении возникших проблем?

	Имеют абсолютное влияние	Частично участвуют в разрешении	Не участвуют в разрешении
Собственники			
Высшее управление			
Среднее управление			
Рядовые работники (укажите должность)			

18. Насколько важно, по Вашему мнению, участие специалиста в разрешении конфликтов в Вашем коллективе?

- а) Обязательно нужен такой специалист.
- б) Желательно, чтобы такой специалист принимал участие в разрешении конфликтов.
- в) В таком специалисте нет необходимости, сами разберемся.
- г) Затрудняюсь ответить.

3. СПЛОЧЕННОСТЬ КОЛЛЕКТИВА ОРГАНИЗАЦИИ

19. Как Вы оцениваете социально-психологический климат Вашей организации?

- а) У нас все спокойно.
- б) Есть определенные очаги напряжения.
- в) В коллективе очень напряженные отношения.

20. Если правда на стороне слабого, то как чаще всего поступают ваши работники?

- а) Защищают слабого.
- б) Занимают нейтральную позицию, стараясь не вмешиваться.
- в) Защищают сильного.
- г) Трудно сказать, когда как.

21. Возникает ли у Вас желание уйти из этой организации?

- а) Все время.
- б) Часто.
- в) Изредка.
- г) Затрудняюсь ответить.

22. Приходилось ли вам защищать своего коллегу от несправедливых действий следующих лиц?

	Все время	Иногда	Никогда
1. Коллег			
2. Руководства			
3. Клиентов			
4. Других			

23. С каким из приведенных ниже утверждений Вы больше всего согласны?

- а) Большинство из членов нашего коллектива – хорошие, симпатичные мне люди.
- б) В нашем коллективе есть всякие люди.
- в) Меня многое не устраивает.

24. Вам нравится работать в данном коллективе?

- а) Да, меня все устраивает
- б) Не знаю, не задумывался над этим
- в) Меня многое не устраивает

25. Как Вы считаете, легко ли новые люди вливаются в коллектив организации?

- а) Достаточно легко.
- б) Они долго держаться особняком.
- в) Не знаю, не задумывалась над этим.

26. Оцените сплоченность коллектива организации по 5-ти бальной шкале.

Min 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5max

27. Если бы Вы вынужден были поменять работу, стремились бы Вы к общению с членами коллектива организации?

- а) Да, конечно.
- б) Затрудняюсь ответить.
- в) Нет.

28. Как часто, Вы в организации устраиваются совместные праздники и вечера досуга?

- а) 1-2 раза в год.
- б) Я не люблю подобные мероприятий.
- в) Раз в месяц
- г) Не устраиваются.

29. Охарактеризуйте атмосферу, присущую коллективу.

- а) Дружеская.
- б) Атмосфера взаимного уважения.
- в) Деловая атмосфера.
- г) «Каждый сам за себя».
- д) Нездоровая, нетоварищеская атмосфера.

30. Считаете ли вы, что было бы лучше, если бы члены нашего коллектива жили близко друг от друга?

- а) Да, конечно.
- б) Скорее да, чем нет.
- в) Не задумывалась над этим.
- г) Скорее нет, чем да.

4. ЛИЧНЫЕ ДАННЫЕ

31. Ваш пол:

- а) Мужской.
- б) Женский.

32. Ваш возраст:

- а) До 20 лет.
- б) 21 – 25.

- в) 26 – 30.
- г) 31 – 35.
- д) 36 – 40.
- з) 41 и больше.

33. Образование:

- а) Неполное среднее.
- б) Высшее.
- в) Среднее специальное.
- г) Неполное высшее.

34. Общий стаж работы:

- а) До 5 лет.
- б) 6 – 10 лет.
- в) 11 – 15 лет.
- г) 16 – 20 лет.

35. Должность

СПАСИБО ЗА УЧАСТИЕ.

Сводные результаты анкетирования сотрудников компании

1. Возникновение конфликтов в организации

Таблица 1

Частота столкновений между сотрудниками в организации

Варианты ответов	Кол-во чел	%
Очень часто	5	14
Периодически	0	0
Иногда	10	29
Почти никогда	15	43
Затруднялись ответить	5	14
Итого	35	100

Таблица 2

Оценка конфликтности сотрудников

Варианты ответов	Кол-во чел	%
Определенно, конфликтная личность	6	17
Возможно, конфликтная личность	10	29
Нет не конфликтная личность	18	52
Затруднялись ответить	1	2
Итого	35	100

Таблица 3

Частота участия сотрудников организации в конфликтах

Варианты ответов	Кол-во чел	%
Часто принимали участие в конфликтах	4	12
Периодически оказывались участниками конфликта	0	0
Иногда принимали участие в конфликте	20	56
Удавалось избегать конфликты	4	12
Затруднялись ответить.	7	20
Итого	35	100

Таблица 4

Причины конфликтов в организации

Варианты ответов	Кол-во чел	%
Борьба за владение собственностью организации	0	0
Несправедливое распределение привилегий	5	14
Несправедливая оплата труда	10	29
Высокие амбиции некоторых работников	0	0
Коммуникабельность	12	34
Смелость и уверенность в себе	10	29
Неправильная организация работы	34	97
Неумелые действия руководителей (в том числе, превышение полномочий)	30	85
Чувство зависти у работников друг к другу	15	42
Низкий уровень профессионализма некоторых	32	91

работников		
Борьба за должность	0	0
Другое	0	0
Итого	35	100

Таблица 5

Конфликтная ситуация, характерная для организации

Варианты ответов	Кол-во чел	%
Работники помалкивают и ни во что не вмешиваются	27	78
Работники помалкивают, но постепенно снижают производительность труда	3	8
Работники открыто возмущаются, сохраняя при этом прежние показатели работы	2	6
Работники открыто возмущаются, и это сказывается на результатах работы	3	8
Работники пытаются добиться своего, угрожая судом, увольнением и прочими	0	0
Работники жалуются в высшие инстанции	0	0
Итого	35	100

Таблица 6

Уровень согласия работников со существующим порядком работы

Варианты ответов	Кол-во чел	%
Компетенции сотрудников достаточно, чтоб самим принимать решения	10	29
Устраивает, когда решения принимает руководитель	18	51
Хотели бы больше самостоятельности в работе	7	20
Итого	35	100

Таблица 7

Частота продолжительности конфликта в организации

Варианты ответов	Кол-во чел	%
Несколько минут	5	14
Несколько часов	7	20
Один рабочий день	10	29
Несколько рабочих дней	8	23
Несколько недель	3	8
Несколько месяцев	2	6
Итого	35	100

Таблица 8

Наличие повторяющихся конфликтов в коллективе

Варианты ответов	Кол-во чел	%
Да, случаются	10	29
Иногда случаются	11	31
Затрудняюсь ответить.	5	14
Иногда не случаются	0	0
Нет, случаются	9	26
Итого	35	100

Таблица 9

Какие конфликты чаще всего случаются в организации

Варианты ответов	Кол-во чел	%
Между сотрудниками	8	23
Между руководителями разного уровня управления	0	0
Между руководителями одного уровня управления	10	29
Не знают	12	34
Затруднялись ответить	5	14
Итого	35	100

Таблица 10

Характер протекания конфликта в организации

Варианты ответов	Кол-во чел	%
Сотрудники не разговаривают друг с другом	12	34
Сотрудники кричат друг на друга	0	0
Сотрудники отказываются выполнять работу	5	14
Сотрудники не приходят на работу в знак протеста	1	2
Сотрудники слишком много курят	0	0
Сотрудники активно критикуют начальство.	0	0
Сотрудники активно спорят между собой, выясняя, кто прав, кто виноват.	10	29
Сотрудники занимаются интригами	3	8
Сотрудники пишут заявление об увольнении по собственному желанию	0	
Сотрудники жалуются начальству	4	13
Итого	35	100

2. Управление конфликтами в организации

Таблица 11

Эффективность управления конфликтами в организации

Варианты ответов	Кол-во чел	%
Да, эффективно	10	29
Нет, не эффективно	17	48
Частично эффективно.	8	23
Итого	35	100

Таблица 12

Оптимальный стиль управления, при разрешении конфликта

Варианты ответов	Кол-во чел	%
Авторитарный	10	29
Демократический	21	58
Либеральный	4	13
Итого	35	100

Таблица 13

Популярный метод разрешения конфликтов в организации

Варианты ответов	Кол-во чел	%
Правовой (с помощью нормативно-правовых актов)	10	29
Организационный (за счет изменения организации работы)	14	37
Психологический (убеждение, угрозы, манипуляции)	12	34

Силовой (применение физического воздействия).	0	0
Итого	35	100

Таблица 14

Формы регулирования трудовых конфликтов в организации

Варианты ответов	Кол-во чел	%
Все конфликты нужно решать путем забастовки	0	0
Забастовка приемлема только в случае возникновения серьезных противоречий	5	14
Любые конфликты нужно решать путем переговоров	15	43
Любые конфликты нужно решать в соответствующих органах	10	29
Никакие, т. к. они неэффективны	5	14
Другое	0	0
Итого	35	100

Таблица 15

Оценка управляемости конфликтов в организации

Варианты ответов	Кол-во чел	%
Конфликты полностью поддаются регулированию	18	51
Иногда контролировать конфликты не удается	6	16
Часто контроль невозможен	4	13
В организации конфликты практически не управляемы	7	20
Итого	35	100

Таблица 16

Стиль поведения сотрудников в конфликтной ситуации

Варианты ответов	Кол-во чел	%
Соперничество	2	6
Приспособление	8	23
Уклонение	0	0
Компромисс	15	42
Сотрудничество	10	29
Итого	35	100

Таблица 17

Роли субъектов организации в разрешении возникших проблем

№ п/п	Варианты ответов	Всего			%		
		Чел.			%		
		Имеют абсолютное влияние	Частично участвуют в разрешении	Не участвуют в разрешении	Имеют абсолютное влияние	Частично участвуют в разрешении	Не участвуют в разрешении
1.	Собственники	28	2	5	80	6	14
2.	Высшее управление	30	3	2	86	8	6
3.	Среднее управление	2	28	5	6	80	14
4.	Рядовые работники (укажите должность)	0	35	0	0	100	0

	Итого	35	100
--	--------------	----	-----

Таблица 18

Оценка важности специалиста в разрешения конфликтов в организации

Варианты ответов	Кол-во чел	%
Обязательно нужен такой специалист	0	0
Желательно, чтобы такой специалист принимал участие в разрешении конфликтов	12	34
В таком специалисте нет необходимости, сами разберемся	18	51
Затруднялись ответить.	5	14
Итого	35	100

3. Сплоченность коллектива организации

Таблица 19

Оценка социально-психологического климата в организации

Варианты ответов	Кол-во чел	%
В коллективе организации все спокойно	18	51
Есть определенные очаги напряжения	10	29
В коллективе очень напряженные отношения	7	20
Итого	35	100

Таблица 20

Поведение сотрудников, при вине слабого сотрудника

Варианты ответов	Кол-во чел	%
Защищали слабого	10	29
Занимали нейтральную позицию, и старались не вмешиваться	12	34
Защищали сильного	2	6
Затруднялись ответить	11	31
Итого	35	100

Таблица 21

Наличие желание уйти из этой организации у сотрудников

Варианты ответов	Кол-во чел	%
Все время	0	0
Часто	0	0
Изредка	28	80
Затруднялись ответить	7	20
Итого	35	100

Таблица 22

Наличие защиты коллег от не справедливых действий от других сотрудников

№ п/п	Варианты ответов	Всего			%		
		Чел.					
		Все время	Иногда	Никогда	Все время	Иногда	Никогда
1.	Коллег	2	28	5	6	80	14
2.	Руководства	8	10	17	23	29	46
3.	Клиентов	0	35	0	0	100	0
4.	Других	0	35	0	0	100	0

Итого	35	100
--------------	----	-----

Таблица 23

Утверждения, с которыми согласны сотрудники организации

Варианты ответов	Кол-во чел	%
Большинство из членов нашего коллектива – хорошие, симпатичные мне люди	21	63
В нашем коллективе есть всякие люди	14	37
Меня многое не устраивает	0	0
Итого	35	100

Таблица 24

Оценка работы в коллективе организации

Варианты ответов	Кол-во чел	%
Да, сотрудников все устраивает	10	29
Не думали, об уходе из организации	25	71
Сотрудников многое не устраивает в своей работе	0	0
Итого	35	100

Таблица 25

Оценка быстроты влития в коллектив новых сотрудников

Варианты ответов	Кол-во чел	%
Достаточно легко	10	29
Новые сотрудники держатся особняком	18	51
Не знают, не задумывалась над этим	7	20
Итого	35	100

Таблица 26

Оценка сплочённости коллектива

Варианты ответов	Кол-во чел	%
Средняя оценка	4,7	98
Итого	35	100

Таблица 27

Возможность продолжения с сотрудниками организации за пределами работы

Варианты ответов	Кол-во чел	%
Да, конечно	10	29
Затруднялись ответить	18	51
Нет	7	20
Итого	35	100

Таблица 28

Частота проведения совместных праздников и вечеров досуга в организации

Варианты ответов	Кол-во чел	%
1-2 раза в год	18	51
Не любят подобные мероприятий	5	14
Раз в месяц	10	29
Не устраиваются	2	6
Итого	35	100

Таблица 29

Характер атмосферы в коллективе

Варианты ответов	Кол-во чел	%
------------------	------------	---

Дружеская	8	23
Атмосфера взаимного уважения	4	13
Деловая атмосфера	13	35
«Каждый сам за себя»	10	29
Нездоровая, нетоварищеская атмосфера	0	0
Итого	35	100

Таблица 30

Оценка наличия проживания сотрудников рядом с друг другом

Варианты ответов	Кол-во чел	%
Да, конечно удобно	10	29
Скорее да, чем нет	0	0
Не задумывались над этим	18	51
Скорее нет, чем да	7	20
Итого	35	100

4. Личные данные

Таблица 31

Распределение сотрудников по полу

Варианты ответов	Кол-во чел	%
Мужской	5	14
Женский	30	86
Итого	35	100

Таблица 32

Распределение сотрудников по возрасту

Варианты ответов	Кол-во чел	%
до 20 лет	0	0
21 – 25 лет	4	13
26 – 30 лет	18	51
31 – 35 лет	10	29
36 – 40 лет	2	6
41 и больше	1	2
Итого	35	100

Таблица 33

Распределение сотрудников по образованию

Варианты ответов	Кол-во чел	%
Неполное среднее	0	0
Высшее	28	80
Среднее - специальное	7	20
Неполное высшее	0	0
Итого	35	100

Таблица 34

Распределение сотрудников по стажу работы в организации

Варианты ответов	Кол-во чел	%
До 5 лет.	5	14
6 – 10 лет.	12	34
11 – 15 лет.	13	35
16 – 20 лет.	5	14

Итого.	35	100
--------	----	-----

Таблица 35

Должность сотрудников

Варианты ответов	Кол-во чел	%
Руководители	10	29
Специалисты	25	71
Итого.	35	100

Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них. Оригинальность текста бакалаврской работы составляет 70,7 %.

Отпечатано в 1 экземпляре(ах).

Библиография 84 позиция.

Один экземпляр сдан в архив университета.

«» мая 2019 г.

(подпись автора работы)

(Ф.И.О.)