

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Институт
экономики и управления
Направление подготовки
Профиль подготовки

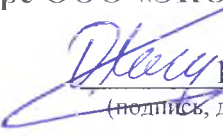
Кафедра
«Социология и управление персоналом»
38.04.03 Управление персоналом
«Директор службы управления персоналом»

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

на тему

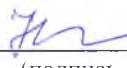
«Управление конфликтами в организации сферы пищевой промышленности
(на примере ООО «ЭКОЛИЧПРОДУКТ»)»

Студент

 19.01.2024
(подпись, дата)

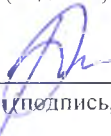
Лалис Д.К.
(фамилия, инициалы)

Руководитель

 19.01.2024
(подпись, дата)

Найденова Л.И.
(фамилия, инициалы)

Нормоконтролер

 25.01.2024
(подпись, дата)

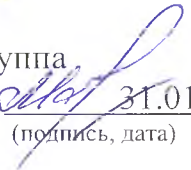
Данилова Е.А.
(фамилия, инициалы)

Рецензент

менеджер по персоналу

ООО «Торговый дом «СМС» (Группа
компаний «Станкомашстрой»)

(должность, место работы)

 31.01.2024
(подпись, дата)

Максимкина А.В.
(фамилия, инициалы)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от _____, № ____)

Зав. кафедрой «Социология
и управление персоналом»


(подпись)

Щанина Е.В.

Работа защищена с оценкой _____

(протокол ГЭК от _____, № ____)

Секретарь ГЭК

(подпись, дата)

Мордишева Л.Н.
(фамилия, инициалы)

ПЕНЗА 2024

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ	8
1.1 Структура, классификация, этапы и причины развития конфликтов в организации	8
1.2 Методы регулирования конфликтов и профилактика конфликтных ситуаций в организации.....	19
ГЛАВА 2 АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ СФЕРЫ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «ЭКОИЛЬИЧПРОДУКТ»)	29
2.1 Организационная характеристика деятельности ООО «ЭКОИЛЬИЧПРОДУКТ» и особенности возникновения конфликтных ситуаций в организациях пищевой промышленности	29
2.2 Исследование структуры и факторов развития конфликтов в ООО «ЭКОИЛЬИЧПРОДУКТ».....	36
ГЛАВА 3 ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ И МЕТОДЫ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ В ОРГАНИЗАЦИИ, И СРЕДСТВА ПРОФИЛАКТИКИ КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЙ	45
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	50
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	53
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	60

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы определяется тем, что в социально-трудовых отношениях в результате происходящих изменений в современном российском обществе возникают неравенства и даже противоречия интересов работников и работодателей. Это приводит к увеличению и усилению активности деструктивных конфликтов в организации, и требуется разработать эффективную систему управления конфликтами в новых условиях. Внимательное отношение к конфликтам и конфликтным ситуациям, их анализ на основе научных данных несет в себе значительный потенциал для повышения эффективности работы организации.

О важности изучения управления конфликтами в современных организациях говорит не только универсальный характер этого типа взаимодействия людей, но и частота их возникновения, в том числе в деловом общении. Конфликты могут приводить к снижению производительности труда сотрудников, ухудшать психологический климат, но могут способствовать появлению новых управленческих решений, развитию творческой инициативы работников, совершенствованию производственных отношений в организации.

Степень изученности проблемы следует классифицировать по таким типам.

Среди работ зарубежных авторов, посвященных изучению конфликтов, можно назвать «Основы менеджмента» (М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури); «Руководить без конфликтов» (В. Зигерт и Л. Ланг); «Путь к согласию или переговоры без поражения» (Р. Фишер и У. Юри); «Выиграть может каждый: как разрешать конфликты» (Х. Корнелиус и Ш. Фэйр); «Конфликт: семь шагов к миру» (Ч. Ликсон); «Преодоление разногласий. Как улучшить взаимоотношения на работе и дома» (Д. Дэна); «Конфликты, пути их преодоления» (Дж. Г. Скотт).

Отечественными конфликтологами издано много работ по данной тематике: «Введение в теорию конфликта» (В. Дружинин, Д. Конторов, М. Конторов); «Введение в общую теорию конфликта» (А. Дмитриев, В. Кудрявцев, С. Кудрявцев); «Конфликтология» (А. Анцупов, А. Шипилов); «Основы конфликтологии» (А. Дмитриев, Ю. Запрудский, В. Казимирчук, В. Кудрявцев); «Конфликтология» (И. Ворожейкин, А. Кибанов, Д. Захаров); «Внимание: конфликт!» (Ф. Бородин, Н. Коряк); «Социология конфликта» (А. Здравомыслов); «Психология конфликта» (Н. Гришина); «Социальная психология» (М. Битянова); «Конфликты в нашей жизни и их разрешение» (В. Шейнов).

Среди отечественных исследований, рассматривающих проблему конфликтов на предприятиях, можно отметить научные труды А.Я.Кибанова, Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина, В.В.Бандурина, А.И.Морозова, Э.А.Уткина.

В отечественных исследованиях причин, структуры и средств разрешения конфликтов в организации выделяются следующие направления, позволяющие с позиций системного подхода изучить это явление и найти средства его регулирования.

- Классификация конфликтов, систематизация их причин, рассмотрение конфликтов через кризисы (Е. Белинская, И.А. Кравченко, Ю.Д. Красовский, В.Н. Шаленко);

- Подходы к управлению конфликтами и конфликтными ситуациями в организации (А.В. Спатарь, А.Ю. Живага, В.А. Пушкарева);

- Концептуальные модели управления конфликтами в организации (М.С. Агафонова, А.А. Палеха) и социальные механизмы управления организационными конфликтами (В.М. Прибыловский);

- Способы управления конфликтами конфликтностью в современной организации (Н.Н. Разумова, Е. Водолазова);

- Источники социальных конфликтов в эпоху цифровизации (А.Н. Сошнев, Е.Б. Сошнева), конфликтологическая компетентность в условиях цифровизации (С.Я. Юровицкий).

Объектом исследования является персонал организации в сфере пищевой промышленности (на примере ООО «ЭКОИЛЬИЧПРОДУКТ»).

Предметом исследования являются структура и факторы возникновения конфликтов в организации в сфере пищевой промышленности.

Цель исследования: выявить структуру, динамику и факторы возникновения конфликтов в организации, возможности их разрешения, и предложить практические рекомендации по управлению конфликтами в организации пищевой промышленности (на примере ООО «ЭКОИЛЬИЧПРОДУКТ»).

Задачи исследования:

1. Охарактеризовать содержание, структуру и классификацию конфликтов в организации с позиций системного подхода.
2. Определить структуру и группы факторов, влияющих на возникновение и развитие конфликтов в организации, и особенности для организаций в сфере пищевой промышленности.
3. Изучить возможности предупреждения и разрешения конфликтов в данных организациях.
4. Предложить основные способы и средства управления конфликтами.

Методология исследования – системный подход к исследованию проблем по управлению персоналом организации в сфере пищевой промышленности.

Методы исследования: изучение статистических данных о количественном составе и структуре персонала организации, анализ документов кадрового делопроизводства, анкетный опрос персонала организации с целью изучения системы управления конфликтами в организации.

Магистерская диссертация состоит из введения, двух глав и заключения, списка использованных источников и приложений.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Структура, классификация, этапы и причины развития конфликтов в организации

В современных условиях, возрастет уровень социальной напряженности в обществе, появилась необходимость в формировании технологий управления конфликтами и стрессами в организациях. Управление конфликтами и стрессами в организации – это механизмы, технологии, позволяющие предугадывать и выявлять причины возникновения конфликтов, также минимизировать деструктивные последствия. В качестве субъекта управления конфликтами и стрессами в организации выступают субъекты управления персоналом: руководители высшего звена; линейные и функциональные руководители; конфликт-менеджеры; первичные коллективы организации; сотрудники. Объектом управления конфликтами и стрессами выступают все человеческие ресурсы.

Термин «конфликт» имеет несколько различных значений. Конфликтом называют один из острых способов разрешения противоречий между лицами, которые имеют различия в интересах, целях, взглядах, которые возникают при социальном взаимодействии. Участники взаимодействия при этом противодействуют друг другу, что сопровождается негативными эмоциями, поведением, которое выходит за рамки установленных норм и правил [18, с.127].

Способы управления конфликтами предусматривают создание социально-экономического механизма, который подразумевает собой комплекс социальной регуляции трудового поведения работников: экономические, социальные, управленческие, юридические и психологические методы, обеспечивающих их функционирование в системе

трудовых отношений организации

Содержания понятия «конфликт» приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Содержание понятия «конфликт»

Авторы	Понятие «конфликт»
В.П. Балан, А.В. Душкин	Наиболее острый способ разрешения противоречий в интересах, возникающих в процессе социального взаимодействия, заключающийся в противодействии участников взаимодействия и сопровождающийся негативными эмоциями, выходящий за рамки правил и норм [6, с.127].
Д.С. Бразевич, А.Н. Мисюкевич	Борьба за ценности и претензии на определенный статус, власть, ресурсы, в которой целями являются, нейтрализация, нанесения ущерба или уничтожение соперника. Действия описаны по мере возрастания сопротивления оппонента [10, с.131].
А.П. Егидес	Отсутствие согласия между двумя или более сторонами (конкретные лиц или группы). Каждая сторона делает все, чтобы была принята ее точка зрения или цель, и противодействует стороне [22, с.121].
К.В. Решетникова	Столкновение тенденций, примерно равных по силе, но противоположных по направленности намерений, средств и целей субъектов взаимодействия [46, с.12]

Источники: Баннова М.А. Управление конфликтами в организации // Мировая наука. — 2019. — № 3 (24). — С. 127; Бушмелева, М.А. Развитие корпоративной культуры как мера предупреждения организационных конфликтов // Конфликтология. – 2017. – № 1. – С.131; В.Н.Елкина, Е.А. Шишкина. Совершенствование процесса управления конфликтами в организации // Экономика и социум. – 2020. – № 11(78). – С. 121; Салменкова М.В. Управление конфликтами в условиях современного предприятия // Форум молодых ученых. - 2019. - № 2 (30). - С. 1321-1323.

На основе приведенных понятий следует вывод о том, что конфликт – это чаще всего называть столкновение противоположных интересов, вызывающих соперничество.

Возникновение конфликта происходит в момент, когда один из участников думает, что другим ущемляются его интересы. Столкновение возможно при наличии разного восприятия происходящего у людей, несовпадении мнений по тому или иному вопросу [30, с.29].

Стороны пытаются доказать свою правоту, аргументы оппонента отвергаются при этом. Участники конфликта не слышат друг друга и ориентируются только на свою точку зрения. Люди перестают уважать друг друга, проявляется отсутствие толерантности, ненависть, презрение. Каждая

из сторон стремится доказать другой свою правоту.

В научной литературе выделены причины возникновения конфликтов, их позитивных и негативных последствий (таблица 2).

Таблица 2 – Причины возникновения конфликтов

Причины	Содержание
Объективные	Различные интересы (экономические, социальные и др.). Каждая сторона критикует взгляды другой.
Организационно-управленческие	Ошибки в профессиональной деятельности, давление руководителя, неэффективный стиль руководства. Участники конфликта недовольны друг другом, ожидания не соответствуют реальности.
Социально-психологические	Несправедливая оценка результатов деятельности работника.
Личностные	Различия в свойствах темпераментов, характеров, неправильная оценка собственных возможностей.

Источник: Сорокина А. А. Какой коллектив не страдал от людей-конфликтогенов? / А. Сорокина // Трудовое право. – 2019. – № 2. – С.33.

Основными факторами возникновения конфликтов являются разность в духовных ценностях, образе жизни, жизненных устремлениях [35, с.147].

Под условиями возникновения и понимают объективные особенности внешней ситуации, которые являются существенными для возникновения, развития и разрешения конфликта, объективные и субъективные факторы, присущие его сторонам. Взаимодействие сторон характеризуется либо как позитивная взаимозависимость (кооперирование), либо как негативная (конкурирование). Конкурентные отношения являются одним из условий, которые способствуют разворачиванию конфликтов.

Тесные контакты между людьми содержат в себе как кооперирование, так и определенные противоречия в целях, интересах и средствах их достижения. Эти противоречия будут выступать в роли факторов, способствующих возникновению конфликтов.

Условиями конфликта называют обстоятельства, провоцирующие возникновение негативных ситуаций [20, с.107]. Выделяют объективные и субъективные условия.

Рассмотрим три основные группы причин конфликтов в организации (рисунок 1).



Рисунок 1 – Основные причины конфликтов в организациях

Объективными причинами возникновения конфликтов в организации является столкновение мнений сотрудников по конкретному вопросу при взаимодействии друг с другом [6, с.98]. К ним относят:

- неправильное распределение ресурсов, ограниченных руководителем;
- различие в деятельности подразделений компаний по целям;
- отличия в ценностных ориентирах (главенствующими становятся интересы малых групп или личные потребности);
- принятие директором неграмотных решений;
- невысокий уровень заработной платы;

- слабость коммуникативной культуры работников;
- передача недостаточной или искаженной информации (домыслы);
- расхождение в нормативном поведении отдельных личностей и групп [17, с.243].

Конфликт в организации может возникнуть и по субъективным причинам:

- отсутствие взаимодействия между работниками;
- несовместимость работников в психоэмоциональном плане, отсутствие баланса;
- различие в психическом состоянии людей (разный уровень торможения, волевых усилий, возбуждения, самооценки, особенности темперамента [17, с.29].

С позиций системного подхода в структуре конфликта в организации выделяются несколько элементов (рисунок 2).

Элементы конфликтов	
Объект	Материальные, духовные, социальные ценности.
Участники	Индивиды или группы людей
Условия, социальная среда	Принадлежность участников к определенным социальным слоям или группам
Субъективное восприятие	Психологические и личностные особенности восприятия конфликта разными индивидами

Рисунок 2 – Элементы конфликтов в организациях

Считается, что если участники достигли решения проблемы, причины конфликта, то его результат является полезным. Также важно оценить, имеется ли взаимопонимание, укреплены ли отношения, сотрудничество [6, с.209]. При этом список не является исчерпывающим.

Выделяются положительные стороны конфликта в организации:

1. Обнаружение разногласий между людьми. Не всегда сразу можно определить, что имеется проблема в коллективе, многие замалчивают свою позицию. Люди могут тянуть с принятием решений или не меняют неподходящие условия до того момента, пока терпение заканчивается. Конфликт имеет положительное значение в том, что он способен прояснить сложившуюся в коллективе ситуацию. А это дает возможность изменить состояние в лучшую сторону.

2. Информирование. В состоянии гнева, похожих состояниях люди могут высказать то, о чем молчали бы в обычной обстановке. Поэтому для того, чтобы углубиться в тему, можно уточнить сведения о характере, системе ценности и мотивах оппонента. Благодаря этому можно ясно увидеть имеющуюся проблему и прояснить, как решить ее.

3. Психологическая разрядка между людьми, выяснение интересов, позиций. Участники конфликта в дальнейшем могут наладить почву для сотрудничества. Для этого важно урегулировать конфликт при взаимодействии обеих сторон [23, с. 33].

4. Сплочение. Возможно, если участников конфликта больше 2-3 человек. Все стороны, которые имеют одинаковое мнение, сближаются, учатся понимать друг друга и оказывать помощь. С развитием ситуации данный эффект остается.

5. Формирование у участников конфликта чувства сопричастности к принятому решению, облегчение его реализации.

6. Нарушение сложившихся традиционно принципов группового мышления, конформизма, покорности. При этом развивается свободомыслие, индивидуальность сотрудника. Персонал получает навыки разработки собственных, оригинальных идей, находит оптимальные пути решения проблем, имеющихся в организации [24, с. 146].

7. Сосредоточение энергии. Конфликт сам по себе несет стресс для человека. А позитивный стресс помогает высвободить энергию и

активизировать работу мозга, тела. В результате создается почва для генерации новых идей и решений, открытий креативного плана.

8. Изменение правил. Если имеющиеся нормы вызывают противоречия, не удовлетворяют потребности, то они могут быть изменены на новые правила и нормы.

9. Открытие участниками конфликта для себя новых умений, навыков безболезненного решения проблем, которые могут возникнуть в будущем. Каждый конфликт позволяет переоценить собственные силы, как в физическом, так и духовном плане [24, с. 146].

Вместе с тем конфликты несут в себе и негативные последствия:

1. Нарушение стабильности и создание беспорядка. В ходе противоборства не все могут осознать, чем может закончиться конфликтная ситуация, как вернуть обыденные взаимоотношения и привычные межличностные связи.

2. Разрешение несогласованности при взаимодействии между людьми путем применения насильственных методов. Участники конфликта могут отстаивать свою позицию жестко, навязывать свою точку зрения, предпринимать попытки сломить оппонента и его стремления.

3. Создание угрозы жизни и здоровью людей. При обострении конфликтной ситуации участники могут совершать импульсивные действия бесконтрольно, неуправляемо. Оппоненты, которые пытаются отстаивать свою точку зрения, могут совершать необдуманные поступки с непоправимыми, пагубными последствиями [40, с. 296].

Таким образом, при чрезмерном обострении разногласий в ходе конфликта и длительном противостоянии сторон может случиться всеобщий кризис и распад. Но с другой стороны, возникающие в организации конфликты позволяют определить наличие слабых мест в коллективе. Они могут стать движущей силой, которая побуждает к изменениям как в самом коллективе, отдельных его членах, так и всей структуре в целом.

Управлять конфликтом в организации сложно за счет того, что он может проявиться при столкновении на различном уровне и типе [40, с. 296].

В научных работах по исследованию деловой коммуникация приведена классификация по видам конфликтов в организации. Основные виды приведены в таблице 3.

Таблица 3 – Классификация конфликтов

Основания	Виды конфликтов
По длительности и масштабам	затяжные, длительные; локальные и общие; - слабо выраженные и вялотекущие; слабо выраженные и быстротекущие
По субъектам конфликтного взаимодействия	. внутриличностные; межличностные; межгрупповые; межличностно-групповые
По сфере проявления	идеологические; производственно-экономические; семейно-бытовые; социально-психологические
По источникам и причинам возникновения	деловые и личностные; субъективные и объективные; организационные; эмоциональные; социально-трудовые
По социальным последствиям	позитивные и негативные; созидательные и разрушительные; конструктивные и деструктивные
По способам и масштабам урегулирования	разрешаемые полностью или частично; антагонистические и компромиссные
По коммуникативной направленности	горизонтальные; вертикальные; смешанные
По степени столкновения	спонтанные, инициативные и спровоцированные; открытые и скрытые; вынужденные, неизбежные

Источник: Балан В.П. Душкин А.В., Новосельцев В.И. Конфликтология: Учебное пособие для вузов – М.: РиС, 2021. – С.155.

Среди конфликтов, возникающих в организации, выделяются основные уровни: внутриличностные, межличностные, внутригрупповые, межгрупповые, внутриорганизационные [20, с. 49]. Они тесно взаимосвязаны.

Внутриличностные конфликты характеризуются желанием человека достичь в процессе работы взаимоисключающих целей. При наличии большего количества сторон или альтернатив конфликт только усиливается. Внутриличностные конфликты основываются на конфликте взглядов. Они появляются, если цели в организации противоречат ценностям, установкам самого работника. Такие конфликты приводят к чувству

неудовлетворенности, дискомфорта на рабочем месте. Человек пытается устранить дискомфорт за счет изменения рабочей обстановки или личных мыслей, ценностей [23, с. 33].

Межличностные конфликты основываются на противостоянии двух или нескольких лиц, которые имеют противоречащие друг другу цели, задачи, распоряжения, поведение или ценности. Данный вид конфликтов является самым распространенным в коллективе организации [54, с. 118].

Выделяют две группы таких конфликтов:

- горизонтальные – возникают между сотрудниками, находящимися на одной ступени в иерархии должностей;
- вертикальные – возникают между руководителем и подчиненными [16, с. 107].

Межличностные конфликты являются борьбой за ресурсы, статус, место в иерархии. Также они могут возникать на почве уровня дохода, при отстаивании собственных интересов, ценностей и взглядов.

Внутригрупповые конфликты возникают при противостоянии между группы или отдельными ее частями. Например, они могут появиться в отделе, бригаде, цеху. Такие конфликты изменяют работу группы в целом. Они становятся следствием нарушения баланса внутри группы при смене руководства, проявлении неформального лидера, подавлении большинством меньшинства.

Внутригрупповые конфликты дают больший эффект, чем несколько отдельно взятых межличностных конфликтов. Одним из видов таких конфликтов является противостояние между отдельным индивидом и группой лиц. Группа, имеющая сложившиеся нормы поведения, стиль работы, требует от человека соблюдения данных правил. При нежелании следовать этому, человек противостоит всей группе [27, с. 108].

Межгрупповые конфликты являются противостоянием между несколькими группами, имеющимися внутри организации. Они основываются на фоне несогласия при осуществлении производственного процесса

(вовлечены отделы), на почве социальных разногласий (работники и руководство), на основе ценностей. Такие конфликты имеют интенсивный характер, но не приносят положительного результата ни одной из групп. Их решение осуществляется путем достижения компромисса. Такие конфликты могут начинаться со столкновения интересов, а заканчиваться вовлечением эмоциональной сферы. В этом случае оказывается воздействие как на индивидуальное состояние, так и в целом на рабочий процесс [65, с. 40].

Классификация межгрупповых конфликтов в зависимости от причины возникновения представлена в таблице 4.

Таблица 4 – Классификация межгрупповых конфликтов по причинам возникновения

Тип конфликта	Причина появления
Руководство и персонал	Плохие коммуникации, нарушение правовых норм, условия труда, уровень оплаты труда и пр.
Руководство и профсоюз	Нарушения законодательства, условия труда, уровень оплаты труда и пр.
Подразделения организации	Взаимозависимость задач и целей, ресурсы, плохие коммуникации, изменение иерархии
Группы внутри отдела или подразделения	Интересы, ценности, цели, нормы поведения, амбиции
Между неформальными группами	Интересы, ценности, давление большинства

Источник: Забродин Ю.М. Психология личности и управление человеческими ресурсами. – М.:Финстатинформ, 2022.– С.194.

Внутриорганизационный конфликт имеет четыре подвиды:

– вертикальный – возникает между иерархическими уровнями при несовпадении целей, распределении властей, коммуникационными качествами;

– горизонтальный – появляется на равных ступенях иерархии ввиду несовпадения целей;

– линейно-функциональный – является конфликтом между руководством и подчиненными, основывается на качестве отношений между ними, решение конфликта часто кроется в создании целевых групп;

– ролевой – может быть межличностным и внутриличностным, формируется при неадекватности задачи, поставленной перед исполнителем, а также неадекватности его организационной роли [23, с.33].

Личностная конфронтация в настоящее время оценивается с точки зрения конструктивного подхода к конфликту. Его суть состоит в том, что выделяется польза от конфликта. Важно учитывать общие принципы такого социального явления, как конфликт:

– невозможность существования и осуществления социальной жизни общества без конфликта;

– даже при наличии разрушающей силы он может способствовать сохранению целостности между людьми (отдельными личностями и коллективом);

– наличие потенциала позитивных возможностей, перспектив, ускорение неизбежности и необходимости изменений;

– управляемость конфликтом, как любым взаимодействием людей [36, с.100].

Внутриорганизационные конфликты являются следствием стратегического развития организации. Также они могут затрагивать формальное разделение властей в рамках иерархических ступеней.

Таким образом, конфликт начинается и развивается на основе духовных ценностей, жизненных устремлений и образа жизни. Условиями конфликта являются обстоятельства, провоцирующие возникновение негативных ситуаций. Несмотря на негативность конфликта, имеются и положительные стороны. Если правильно управлять им, можно получить пользу от конфликта. Каждый из типов конфликтов может увеличивать или уменьшать эффективность деятельности организации. При существовании нескольких конфликтов, происходящих на разных уровнях, может быть оказано сильное

влияние. Поэтому важно управлять конфликтами для конструктивных, положительных изменений.

1.2 Методы регулирования конфликтов и профилактика конфликтных ситуаций в организации

Управление конфликтами представляет собой специфический вид деятельности. Оно, в качестве одного элемента, входит в управление персоналом и представляет собой целенаправленное устранение возможных причин появления конфликтных ситуаций.

Основная цель управления конфликтами – формирование целостности организации [65, с.42]. Руководитель должен осуществлять организационную деятельность в таких направлениях как: – профилактика и разрешение причин возникновения конфликтов: организационных, экономических, социально-психологических и др.; – контроль соблюдения принципов этики деловых отношений, закрепленных в кадровой политике организации (этический кодекс); – проведение комплексных мероприятий, направленных на повышение уровня стрессоустойчивости работников и руководителей в конфликтных ситуациях и понижение уровня деструктивной конфликтности трудового коллектива в целом (обучающий тренинг, корпоративный праздник и т. п.). Модель технологии управления конфликтами и стрессами в организации представляет собой информационно-управленческую систему, основное назначение которой заключается в своевременном эффективном разрешении конфликтов, предотвращении их дисфункциональных последствий и профилактике профессионального стресса работников.

Управление организационными конфликтами необходимо для того, чтобы исключить вероятность негативного влияния и найти адекватное разрешение.

Также важной задачей является нормализация взаимоотношений между сторонами конфликта с целью настраивания благоприятного психологического и делового климата в коллективе [41, с.59].

Перед применением того или иного метода управления конфликтами требуется проведение анализа.

Процесс изучения включает в себя несколько этапов, отраженных в таблице 5.

Таблица 5 – Этапы исследования конфликтов на предприятии

Этап	Характеристика
Составление программы изучения конфликтов	Изложение основных задач, методологических предпосылок и гипотез о причинах и факторах возникновения конфликтов
Обоснование и формулировка проблемы анализа	Характеристика конфликтной ситуации и существующих противоречий
Определение объекта и предмета исследования	Объектом изучения - отдельные люди и группы различного уровня. Предмет анализа - стороны и свойства объекта, которые в выражают изучаемую проблему (противоречия).
Определение цели исследования	Всесторонняя характеристика конфликтов и выработка практических рекомендаций для их конструктивного регулирования
Разработка методики анализа конфликтов	Выработка системы методов и процедур для изучения конфликтов в соответствии с целями и задачами изучения, при получении полной и достоверной информации
Сбор первичной информации	Исследование структуры, причины, условий и факторов возникновения конфликта
Обработка информации	В соответствии с выдвинутыми гипотезами.
Анализ и объяснение полученных результатов	заключаются в систематизации собранных и обработанных данных, построении на этой основе описательной и объяснительной модели исследуемого аспекта конфликта
Обоснование формулировка выводов	требует не только использовать информацию, полученную в ходе исследования, но и, опираясь на свой опыт, учитывать знания, имеющиеся по данной проблеме во всех отраслях <u>конфликтологии</u> .

Источник: Забродин, Ю.М. Психология личности и управление человеческими ресурсами. – М.:Финстатинформ, 2022.– С.194.

Чтобы получить информацию для объяснения, предвидения конфликта и управления им, используют методы: структурно-функциональный, процессуально-динамический, прогностический [18, с.196].

К методам исследования относят эксперимент, тестирование, опрос, наблюдение. Тестирование проводится по направлениям: определение уровня самооценки, оценки экспертом наличия и уровня конфликтности человека; диагностика предрасположенности личности к конфликтному поведению (методика К. Томаса); социометрия группы и др. [18, с.197]. Оценка

эффективности управления конфликтами проводится на основании: глубины, частоты и длительности; причин возникновения и динамики различных конфликтов; последствий конфликтов (текучесть персонала, финансовые потери).

Управление конфликтом предусматривает сохранение напряженности между личностями и группами на таком уровне, который бы не вредил стабильности коллектива, отделов, организации [39, с.33]. В рамках предприятия управление конфликтами представляет собой завершение уже имеющихся конфликтов, предотвращение и профилактику новых [62, с.109].

При переходе группы или людей от конфликтного противодействия к обнаружению решения проблемы речь идет о завершении конфликта. В результате конфликт прекращается по различным причинам. Пути завершения конфликтов в организациях отражены на рисунке 3.



Рисунок 3 – Пути завершения конфликтов в организациях

К основным формам завершения относят разрешение, затухание, урегулирование, перерастание в другую форму (Таблица 6).

Таблица 6 – Формы завершения конфликтов [51, с.33]

Наименование формы	Характеристика
Разрешение конфликта	Действия всех участников по устранению разногласий и активному решению проблемы
Урегулирование конфликта	Завершение с участием независимых сторон
Затухание конфликта	Временное и частичное завершение конфликта. Противоречие не разрешается, остаются напряженные отношения
Устранение конфликта	Воздействие на конфликт, при котором ликвидируются основные структурные элементы
Перерастание в другой конфликт	В отношениях сторон возникает новые противоречия и меняется объект конфликта

Источник: Гришина Н.В. Психология конфликта. – СПб.: Питер, 2019.– С.44.

Стили разрешения конфликтов представлены на рисунке 4.



Рисунок 4 – Стили разрешения конфликтов

Разрешение конфликтов, как отмечают исследования отечественных и зарубежных компаний, осуществляется с использованием следующих методов.

1. Структурные методы управления. Они необходимы, если возникают внутриорганизационные, групповые, межгрупповые конфликты. Реже методы применяются для урегулирования межличностных конфликтов. Используются, если конфликт исходит из неправильного распределения полномочий и задач, неграмотной организации рабочего процесса, поощрения и мотивации в организации. Необходимы, если конфликт уже получил развитие, требует разрешения, а также появляются на основе организационной структуры. Методы позволяют снизить интенсивность конфликта или ликвидировать его причины [49, с.40].

В структурные методы входят следующие:

1. Методы руководства (властные). Руководитель, имеющий высшее положение в иерархии, за счет этого урегулирует конфликт. В качестве таких методов используются беседы, просьбы, разъяснения несилового плана, убеждения, приказы, силовые распоряжения, подавления и др.

2. Метод разведения. В ходе него стороны получают различные ресурсы, перед ними ставятся цели и задачи для рассредоточения. Они перестают быть зависимыми друг от друга в рамках работы. Например, отдел может стать автономным, отделяется от другого структурного подразделения.

3. Разъяснение требований. Работники должны осознавать, какие результаты они получают в ходе своей деятельности, что входит в их обязанности, полномочия, какую они несут ответственность, откуда брать информацию и как выстраивать коммуникацию с другими работниками. Методы разъяснения предусматривают донесение должностных инструкций, прав и обязанностей в соответствии с занимаемым уровнем по иерархии. Вся разъяснительная информация прописывается в приказах и иных внутренних документах [61, с.22].

4. Улучшение координации. Между отделами и работниками должно быть налажено взаимодействие, усилена иерархия. Каждый из них должен осознавать свои полномочия и налаживать коммуникацию. Для этого применяется цепочка команд, позволяющая усилить иерархию.

5. Методы на основе механизмов интеграции. Конфликтующим группам или отделам находятся точки соприкосновения. Такими могут быть общий заместитель, куратор, координатор. Также могут вводиться службы, которые связывают отделы между собой. Формируются целевые группы, которые служат объединением для конфликтующих отделов. Если будет общий начальник, то происходит укрепление иерархии, а права распределяются грамотнее [11, с.143].

6. Формирование комплексной цели для всей организации. Она помогает всем отделам координировать силы для ее достижения, что отвлекает от конфликтной ситуации. В результате коллектив сплочивается, а эффективность работы повышается.

7. Создание запаса в работе отделов, зависящих друг от друга. Выделяется запас ресурсов, работы проводятся оперативнее, начисление зарплаты производится в разное время. В этом случае можно уменьшить количество конфликтных ситуаций.

8. Объединение отделов с установкой им единой задачи. Она может быть глобальной и масштабной, но при этом не должна противоречить основным функциям отделов. Например, бухгалтерия не должна разрабатывать стратегию. А при объединении бухгалтерии и отдела кадров можно сформировать план по стимулированию персонала.

9. Введение системы вознаграждений. Метод позволяет исключить вероятность возникновения дисфункциональных последствий конфликтов. Он используется для групп, действия которых направлены на достижение общей цели организации, комплексное решение проблем и помощь другим отделам [61, с.22]. Вознаграждение может быть выражено в виде премий, благодарностей, карьерного роста. Также важно, чтобы деструктивное

поведение работников или групп не поощрялось. При систематическом награждении можно донести до работников правила поведения во время конфликта, которые соответствуют ожиданию руководства и целям компании.

Конфликты могут разрешаться с помощью нескольких стилей.

1. Уклонение. Требуется кооперации с другими людьми после того, как конфликт разрешен. Нейтралитет позволяет как развить конфликт, так и понизить уровень его интенсивности. Но при этом конфликт не будет сведен к нулю.

2. Принуждение, являющееся силовым методом. В ходе него человеку навязывается точка зрения или необходимых действий. Используется, если важно разрешить конфликт как можно скорее при наличии властных отношений, например, между руководителем и подчиненными. В результате могут появиться негативные последствия, связанные с формированием некоего дискомфорта для работников [65, с.44].

3. Сотрудничество. Если важно разрешить конфликт с минимальными потерями для сторон, используется данный метод. Он требует длительного периода, но приводит к положительному результату.

4. Сглаживание. Осуществляется кооперация со второй стороной, своеобразная уступка. Одна из сторон оказывается в выигрыше, вторая не получает своего результата. Проблема в таком случае не решается, а откладывается на неопределенный срок.

5. Компромисс. В ходе использования данного метода учитываются интересы всех сторон. В ходе переговоров и уступок достигается единое мнение. Стороны не выигрывают. Конфликт разрешается быстро, но при этом сокращаются возможные альтернативы для решения проблем окончательно [31, с.169].

От того, как эффективно руководитель организации будет управлять конфликтами и стрессами, зависит стабильность работы всей компании. Повлиять на это могут: уровень кризиса; устранение причин противоречий; вероятность столкновений сторон [38, с.984].

Выделяют 4 типа структурного метода разрешения проблемных ситуаций в организации (рисунок 5).

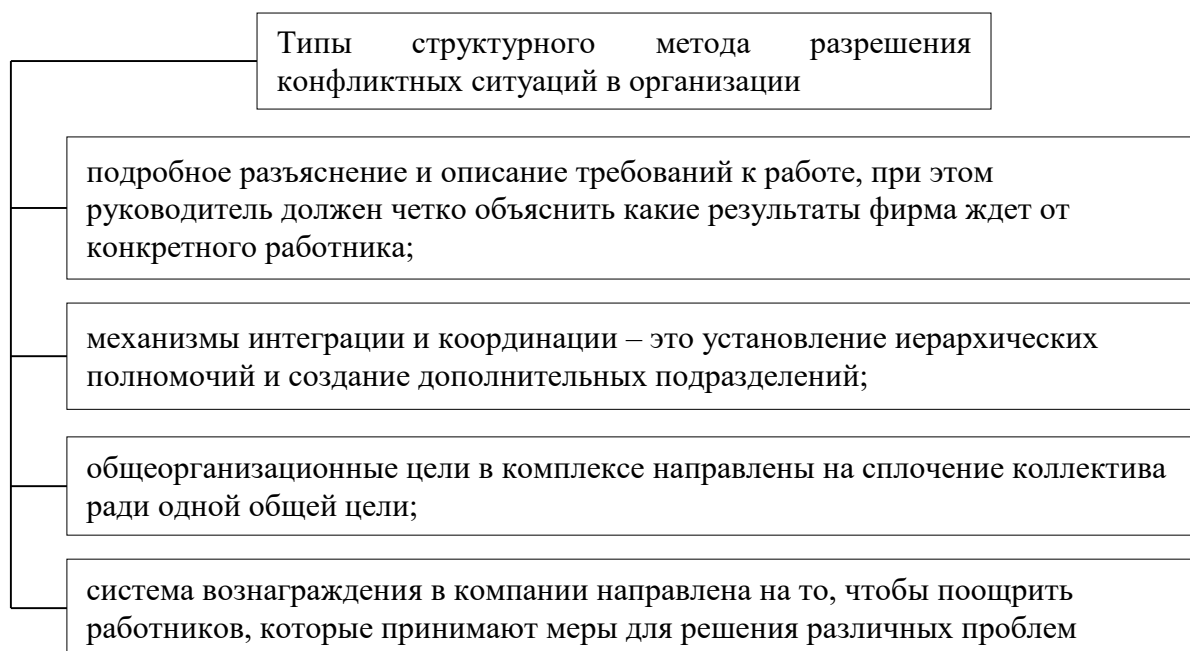


Рисунок 5 – Типы структурного метода разрешения конфликтных ситуаций в организации

Менеджер, который управляет в организации конфликтами, должен понимать, что их возникновение неизбежно. Он должен осознавать, что конфликт является частью крупной «картины». При этом нельзя допустить его затихания, использование их для достижения целей. Управление конфликтом должно основываться на различных структурных и межличностных методах.

Для эффективного достижения целей организации требуется, чтобы все сотрудники прилагали усилия совместно. В структуре системы вознаграждений должны использоваться скоординированные методы. Она должна быть направлена на реализацию организационных целей и поддержание внутренней политики организации.

«Среди распространенных способов профилактики конфликтов в компании выделяют:

- формирование неформальных внутриколлективных отношений, например, организация совместных мероприятий;

- внедрение в коллектив чувства гордости за компанию, что может быть подкреплено устойчивыми традициями;
- создание системы мотивации сотрудников, их поощрения для формирования благоприятных возможностей для их самореализации, раскрытия творческих способностей;
- создание должного уровня заинтересованности сотрудников результатами своего труда;
- положительное разрешение имеющихся споров, налаживание долгосрочного, успешного сотрудничества» [50, с.114].

Деятельность по управлению конфликтами в организации является одним из важнейших условий ее эффективного функционирования. Чтобы повысить качество менеджмента, можно применять вышеописанные методы и формы урегулирования, профилактики конфликтов. Это позволит улучшить психологический климат в коллективе организации, повысить конкурентоспособность, эффективность работы [65, с.45].

Профилактика конфликта осуществляется на основе таких условий и предпосылок, которые позволили бы разрешать ситуации до возникновения конфликтов. Профилактика является менее затратным способом, но при этом требует временных ресурсов, сил, средств. Несмотря на это, они не такие объемные, как при решении уже возникших конфликтов.

Самым надежным методом профилактики является формирование такой атмосферы на всех уровнях взаимодействия между людьми, которая могла бы исключить вероятность возникновения деструктивных конфликтов [60, с.115].

Таким образом, понятие «конфликт» имеет широкое значение. Конфликтом в организации считается такая форма противоречий интересов, которая возникает между людьми в процессе взаимодействия при решении производственных и личных вопросов. В основе конфликта могут быть реально противоположные объективные интересы и иллюзорное представление об их противоположности. Конфликт появляется в результате противоречий между людьми, имеющими различные интересы, ценности,

нормы поведения. Конфликт начинается и развивается за счет несовпадения духовных ценностей, образа жизни, жизненных устремлений. Обстоятельства, которые провоцируют его развитие, называются условиями конфликта. Несмотря на то, что конфликт имеет негативную окраску, каждая ситуация может принести позитивный результат для коллектива. Управление конфликтами осуществляется для предотвращения конфронтации и ее деструктивных последствий, а также адекватное решение конструктивных моментов. При правильном управлении конфликт в организации может иметь позитивные моменты. Каждый из типов конфликтов влияет на эффективность работы организации. А несколько конфликтов могут оказать сильное влияние. Поэтому для конструктивных изменений важно грамотное управление конфликтами.

В качестве одного из эффективных инструментов профилактики деструктивных конфликтов и снижения уровня профессионального стресса работников является проведение обучающих тренингов, основными задачами которых являются формирование конфликтологической компетентности и повышение уровня стрессоустойчивости всех категорий работников, формирование благоприятного социально-психологического климата в организации.

Комплекс тренингов по профилактике конфликтов и стрессов должен являться частью постоянно действующей профилактической программы в рамках системы повышения квалификации или профессионального обучения персонала организации. Содержание мероприятий профилактической программы определяется на основе результатов стресс-мониторинга, аудита кадровой политики организации.

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ СФЕРЫ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ НА ПРИМЕРЕ ООО «ЭКОИЛЬИЧПРОДУКТ»

2.1 Организационная характеристика деятельности ООО «ЭКОИЛЬИЧПРОДУКТ» и особенности возникновения конфликтных ситуаций в организациях пищевой промышленности

Организация «Общество с ограниченной ответственностью "ЭКОИЛЬИЧПРОДУКТ"» зарегистрирована в едином государственном реестре юридических лиц 15 июня 2010 г. Организация «Общество с ограниченной ответственностью "ЭКОИЛЬИЧПРОДУКТ"» перерегистрирована 30 ноября 2022 года по адресу 287549, Донецкая Народная Республика, г. Мариуполь, ул. Свободы, д. 20.

Статус организации: коммерческая, действующая

Организационно-правовая форма: Общества с ограниченной ответственностью (код 12300 по ОКОПФ)

Основной вид деятельности организации: Производство молока (кроме сырого) и молочной продукции.

Дополнительно организация заявила следующие виды деятельности:

- производство безалкогольных напитков; производство упакованных питьевых вод, включая минеральные воды;
- переработка и консервирование мяса;
- производство продукции из мяса убойных животных и мяса птицы;
- производство готовых пищевых продуктов и блюд;
- торговля оптовая молочными продуктами, яйцами и пищевыми маслами и жирами;
- торговля оптовая неспециализированная;

- торговля розничная преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями в неспециализированных магазинах;
- торговля розничная лекарственными средствами в специализированных магазинах (аптеках);
- деятельность автомобильного грузового транспорта;
- деятельность по складированию и хранению;
- аренда и управление собственным или арендованным недвижимым имуществом.

Сегодня ООО «ЭКОИЛЬИЧПРОДУКТ» - это крупное многоотраслевое предприятие ДНР, занимающееся животноводством, растениеводством, переработкой мясной и молочной продукции.

ООО «ЭКОИЛЬИЧПРОДУКТ» – крупный поставщик молочной продукции в ДНР.

На сегодняшний день предприятие выпускает достаточно большой ассортимент продукции: творог, сыр Брынза, сыр Гювер, сыр Адыгейский, сыр Качетта, кефир, ряженка, молоко, сметана, масло сливочное, йогурт.

Ассортимент выпускаемой продукции постоянно расширяется, строго отслеживается качество.

Для производства продукции используется собственное экологически безопасное сырье. Сырьевой базой для ООО «ЭКОИЛЬИЧПРОДУКТ» является молоко и мясо, поставляемое из ООО «ЭКОИЛЬИЧАГРО».

Молочная продукция ООО «ЭКОИЛЬИЧПРОДУКТ» вырабатывается из высококачественного молока без использования консервантов и стабилизаторов кислотности.

Основными целями работы молочного цеха являются:

- получение прибыли;
- удовлетворение общественных потребностей в области производства продукции, выполнения работ и оказания услуг.

Продукция завода пользуется большим спросом. Благодаря высокому качеству и разнообразию ассортиментов. Предприятие является участником

многих выставок и конкурсов, продолжает развиваться, постоянно расширяя ассортимент выпускаемой продукции.

ООО «ЭКОИЛЬИЧПРОДУКТ» ставит перед собой задачи:

- повышение объёмов производства,
- улучшение качества продукции, освоения его новых видов,
- расширение рынка сбыта,
- кардинальное техническое перевооружение с помощью инвесторов.

Рассматривая структуру организации ООО «ЭКОИЛЬИЧПРОДУКТ», необходимо отметить, что она состоит из 13 структурных подразделений, куда входит отдел кадров.

Управление ООО «ЭКОИЛЬИЧПРОДУКТ» осуществляется на основе централизованного руководства, объединяющего всех работников. Непосредственное управление предприятием осуществляется директором. Директор организует работу предприятия, управляет всей его деятельностью, осуществляет подбор, прием на работу и расстановку кадров. Действует от имени предприятия и представляет его во всех организациях и учреждениях. В пределах своей компетенции издает приказы и распоряжения.

ООО «ЭКОИЛЬИЧПРОДУКТ» имеет линейно-функциональную структуру управления. Связь структурных подразделений здесь строится в вертикальном и горизонтальном направлениях. Такая структура показывает четкое разграничение линейного руководства с функциональными подразделениями.

Согласно линейно-функциональной структуре управления, в организации создаются подразделения со специалистами определённого профиля. Они наделяются полномочиями и, соответственно, отвечают за свою работу. Каждый сотрудник должен понимать какой конечный результат от преследует. Благодаря этому нагрузка на высшее руководство уменьшается. Это более сложный вариант, поскольку в таких условиях руководству тяжелее осуществлять контроль.

Таким образом, отмечаемые недостатки лежат не в плоскости конкретной линейной организационной структуры управления, а в плоскости организации работ предприятия, и могут быть устранены заменой части бюрократических элементов. Но это будет уже некоторая производная организационная структура.

Кроме того, под линейно-функциональной структурой часто понимают структуру, в которой предприятие разделена на несколько независимых линейных структурных подразделений, каждое из которых выполняет свои определенные функции, например, маркетинг, производство, и т.д. Преимущества и недостатки системы управления ООО «ЭКОИЛЬИЧПРОДУКТ» отражены в таблице 7.

Таблица 7 – Преимущества и недостатки системы управления в ООО «ЭКОИЛЬИЧПРОДУКТ»

Преимущества	Недостатки
1 Соответствие структуры принципам управления	1. Несбалансированность распределения прав и ответственности
2. Наличие и соответствующий уровень миссии	2. Не гибкость организационной структуры и аппарата управления
3. Наличие сформированного дерева цепей	3. Низкий уровень организационной культуры, отсутствие правил и норм организационного поведения
4. Наличие разработанной программы развития	4. Низкий уровень развитости системы информационного обеспечения

Источник: составлено автором по данным организации ООО «ЭКОИЛЬИЧПРОДУКТ»

Таким образом, линейно-функциональная структура ООО «ЭКОИЛЬИЧПРОДУКТ» имеет свои достоинства и недостатки. Взаимодействие структурных подразделений ООО «ЭКОИЛЬИЧПРОДУКТ» строятся в соответствии с функциональными обязанностями отделов, определяемыми их положениями.

Структура персонала ООО «ЭКОИЛЬИЧПРОДУКТ» по возрастному составу представлена в таблице 8.

Таблица 8 – Структура кадров ООО «ЭКОИЛЬИЧПРОДУКТ» по возрастному составу в 2019–2021гг.

Наименование	2019г.		2020г.		2021г.		Отклонение 2020г. от 2019г.		Отклонение 2021г. от 2020г.	
	Кол-во, чел.	%	Кол-во, чел.	%	Кол-во, чел.	%	(+;-)	%	(+;-)	%
от 26 до 35 лет	8	9	6	6	6	7	-2	-3	0	0.5
от 36 до 45 лет	44	48	43	46	42	47	-1	-2	-1	1
46–55 лет	28	30	36	38	35	39	8	8	-1	0.5
55 лет и старше	12	13	9	10	7	8	-3	-3	-2	-2
Всего	92	100	94	100	90	100	2	0	-4	0

Источник: составлено автором по данным организации ООО «ЭКОИЛЬИЧПРОДУКТ»

Наибольшее количество персонала ООО «ЭКОИЛЬИЧПРОДУКТ» находится в возрасте от 36 до 45 лет. В общем количестве доля этой категории составила 48% в 2019 г., 46% в 2020 г. и 47% в 2021 г.

В течение 2019-2021 гг. доля сотрудников в возрасте 55 лет и старше снижается за счет увеличения доли сотрудников в возрасте 46-55 лет.

Структура кадров ООО «ЭКОИЛЬИЧПРОДУКТ» по гендерному признаку представлена в таблице 9.

Таблица 9 – Структура кадров ООО «ЭКОИЛЬИЧПРОДУКТ» по гендерному признаку в 2019–2021 гг.

Наименование	2019г.		2020г.		2021г.		Отклонение 2020г. от 2019г.		Отклонение 2021г. от 2020г.	
	Кол-во, чел.	%	Кол-во, чел.	%	Кол-во, чел.	%	(+;-)	%	(+;-)	%
мужчины	30	32,6	31	33,0	29	32,2	1	0,4	-2	-0,8
женщины	62	67,4	63	67,0	61	67,8	1	-0,4	-2	0,8
Всего	92	100	94	100	90	100	2	0	-4	0

Источник: составлено автором по данным организации ООО «ЭКОИЛЬИЧПРОДУКТ»

На протяжении 2019-2021гг. большую часть персонала компании составляют женщины (67,4% в 2019г., 67,0% в 2020г., 67,8% в 2021г.). Общее количество мужчин в компании за 2019-2021 гг. снизилось на 1 чел.

Среднесписочная численность персонала ООО «ЭКОИЛЬИЧПРОДУКТ» на 1.12.2021 год составила 90 человека, из них: 32% мужчин и 68% женщин, наглядно гендерная структура персонала представлена на рисунке 6.

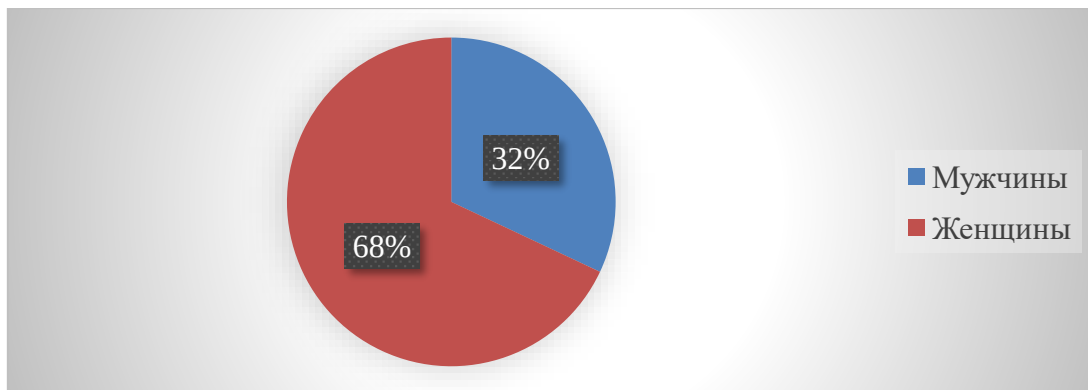


Рисунок 6-Гендерная структура персонала ООО «ЭКОИЛЬИЧПРОДУКТ» на 01.12. 2021 г., (в % от числа опрошенных, n=90)

В соответствии со штатным расписанием ООО «ЭКОИЛЬИЧПРОДУКТ» на 01.12. 2021 г, на руководящих должностях трудятся 21 сотрудник, должности специалистов и служащих занимают 31 сотрудников, а на рабочих должностях трудятся 38 человек. Каровый состав персонала представлен на рисунке 7.

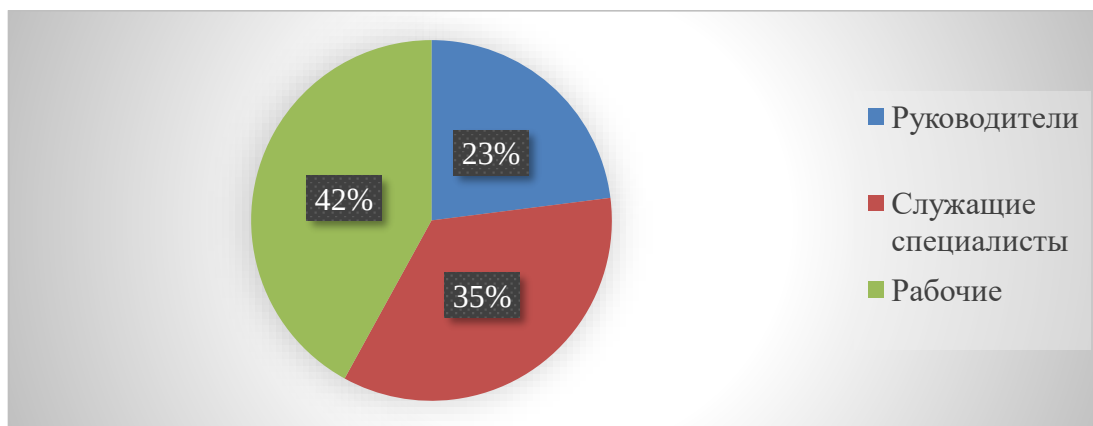


Рисунок 7 – Кадровый состав персонала по категории должности ООО «ЭКОИЛЬИЧПРОДУКТ», (в % от числа опрошенных, n=90)

Структура кадров ООО «ЭКОИЛЬИЧПРОДУКТ» по общему стажу работы представлена в таблице 10.

Таблица 10 – Структура кадров ООО «ЭКОИЛЬИЧПРОДУКТ» по общему стажу работы в 2019-2021гг.

Наименование	2019г.		2020г.		2021г.		Отклонение 2020г. от 2019г.		Отклонение 2021г. от 2020г.	
	Кол- во, чел.	%	Кол- во, чел.	%	Кол- во, чел.	%	(+;-)	%	(+;-)	%
от 10 до 20 лет	64	68	63	68	61	68	1	0	-2	0
от 5 до 10 лет	19	21	20	21	20	22	1	0	0	1
от 1 до 5 лет	8	9	8	9	7	8	0	0	-1	-1
менее 1 года	2	2	3	2	2	2	1	0	-1	0
Всего	92	100	94	100	90	100	2	0	-4	0

Источник: составлено автором по данным организации ООО «ЭКОИЛЬИЧПРОДУКТ»

Большая часть сотрудников предприятия ООО «ЭКОИЛЬИЧПРОДУКТ» имеет стаж от 10 до 20 лет (68%). Наименьшую долю в общем количестве персонала компании составляет группа сотрудников без стажа, к ним относятся кадры, принятые на работу после обучения в средних профессиональных и высших учебных заведениях.

Распределение работников ООО «ЭКОИЛЬИЧПРОДУКТ» по образованию представлено в таблице 11.

Таблица 11 – Распределение работников ООО «ЭКОИЛЬИЧПРОДУКТ» по образованию в 2019-2021гг.

Наименование	2019г.		2020г.		2021г.		Отклонение 2020г.от 2019г.		Отклонение 2021г. от 2020г.	
	Кол-во, чел.	%	Кол- во, чел.	%	Кол- во, чел.	%	(+;-)	%	(+;-)	%
Высшее	16	18	18	19	18	20	2	1	0	1
неполное высшее	22	24	20	21	19	21	-2	-3	-1	0

Продолжение таблицы 11

Наименование	2019г.		2020г.		2021г.		Отклонение 2020г.от 2019г.		Отклонение 2021г. от 2020г.	
	Кол- во, чел.	%	Кол- во, чел.	%	Кол- во, чел.	%	(+;-)	%	(+;-)	%
Среднее профессиональное	51	55	53	57	50	56	2	2	-3	-1
Среднее	3	3	3	3	3	3	0	0	0	0
Всего	92	100	94	100	90	100	2	0	-4	0

Источник: составлено автором по данным организации ООО «ЭКОИЛЬИЧПРОДУКТ»

Данные таблицы 11 свидетельствуют о том, что большая часть персонала компании ООО ООО «ЭКОИЛЬИЧПРОДУКТ» имеет среднее профессиональное образование: в 2019г. – 51 человек, что составило 55%, в 2020г. – 53 человек (57%), в 2021г. – 50 человек (56%).

Динамика сотрудников с высшим образованием в целом положительная, за 2019-2021гг. их количество увеличилось с 16 чел. до 18 чел.

2.2. Исследование структуры и факторов развития конфликтов в ООО «ЭКОИЛЬИЧПРОДУКТ»

Конфликт в организации – это открытая форма существования противоречий интересов, возникающих в процессе взаимодействия людей при решении вопросов производственного и личного порядка.

Конфликты могут вытекать как из реально противоположных объективных интересов, так и из иллюзорного представления об их противоположности. Они являются результатом противоречий, вызванных расхождением интересов, норм поведения, ценностей людей.

Причины конкретной конфликтной ситуации могут быть лишь формальным поводом к конфликту, в то время как истинные причины конфликта, составляющие основу противоречия, носят системный характер.

Возможно выделить три группы причин возникновения конфликтов в организации:

- Системные – это причины, которые оказывают влияние на функционирование системы социально-трудовых отношений, во многом определяют результативность и эффективность её функционирования.

- Ситуационные —это причины, сформировавшиеся как результат конкретной системы обстоятельств и условий в определенный период времени относительно конкретной конфликтной ситуации и сторон, в ней участвующих.

- Комбинированные — это причины, представляющие собой различные сочетания ситуационных и системных причин. Конфликт возник по причине, связанной с особенностями конкретной конфликтной ситуации, но в то же время формирование противоречия, лежащего в основе конфликта, является результатом воздействия причин системного характера.

Количество конфликтных ситуаций в ООО «ЭКОИЛЬИЧПРОДУКТ» за 2019-2021гг. отражено в таблице 12.

Таблица 12 – Динамика конфликтных ситуаций в ООО «ЭКОИЛЬИЧПРОДУКТ» за 2019-2021гг.

Наименование	Период			Отклонение (+,-)	
	2019г.	2020г.	2021г.	2020г.к 2019г.	2021г.к 2020г.
Всего конфликтных ситуаций	13	14	14	1	0
Разрешенные	10	9	10	-1	1
Действующие	5	7	6	2	-1
Удельный вес разрешенных конфликтов, %	76,9	64,3	71,4	-12,6	7,1

Источник: составлено автором по данным организации ООО «ЭКОИЛЬИЧПРОДУКТ»

Как видно из данных таблицы 12 с 2019г. по 2020г. количество

конфликтных ситуаций увеличилось. Часть из них разрешается, но многие конфликты имеют длительный характер (более 1 года). Следует отметить негативную тенденцию – удельный вес разрешенных конфликтных ситуаций в их общем количестве сокращается с 76,9% в 2019г. до 71,4% в 2021г. Также негативным следует признать увеличение общего количества конфликтных ситуаций в ООО «ЭКОИЛЬИЧПРОДУКТ» за 2019-2021гг.

Динамика конфликтных ситуаций в ООО «ЭКОИЛЬИЧПРОДУКТ» за 2019-2021гг. в разрезе участников отражена в таблице 13.

Таблица 13 – Динамика конфликтных ситуаций в ООО «ЭКОИЛЬИЧПРОДУКТ» за 2019-2021гг. в разрезе участников

Наименование	Период			Отклонение (+,-)	
	2019г.	2020г.	2021г.	2020г.к 2019г.	2021г.к 2020г.
Всего конфликтных ситуаций	13	14	14	1	0
Между отделами	1	1	2	0	1
Между администрацией и работниками	3	2	2	-1	0
Между работниками	9	11	10	2	-1

Источник: составлено автором по данным организации ООО «ЭКОИЛЬИЧПРОДУКТ»

Как видно из данных таблицы 13, на увеличение общего количества конфликтных ситуаций являются разногласия между сотрудниками – число конфликтов увеличилось на 2 в 2020г.

Увеличилось и количество конфликтов между подразделениями ООО «ЭКОИЛЬИЧПРОДУКТ». Причиной этого является недостаточно четкое разграничение полномочий, формальный характер матрицы ответственности.

Конфликт между администрацией и работниками в 2020г. был решен не самым эффективным способом – увольнением двоих сотрудников «по согласованию сторон».

Для анализа уровня конфликтности в организации было проведено анкетирование персонала, в котором приняло участие 20 сотрудника ООО «ЭКОИЛЬИЧПРОДУКТ» (приложение А).

На вопрос «Считаете ли Вы себя конфликтным человеком?» большинство респондентов ответило отрицательно (рисунок 8).

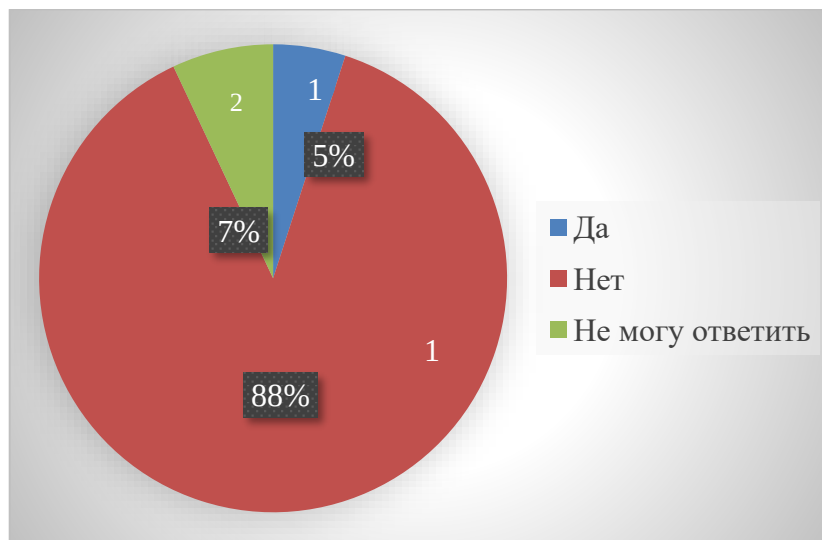


Рисунок 8 – Ответы респондентов на вопрос «Считаете ли Вы себя конфликтным человеком?», (в % от числа опрошенных, n=90)

Никто из сотрудников ООО «ЭКОИЛЬИЧПРОДУКТ» не считает себя конфликтным человеком. Однако многие из них становятся участником конфликтных ситуаций (рисунок 9).

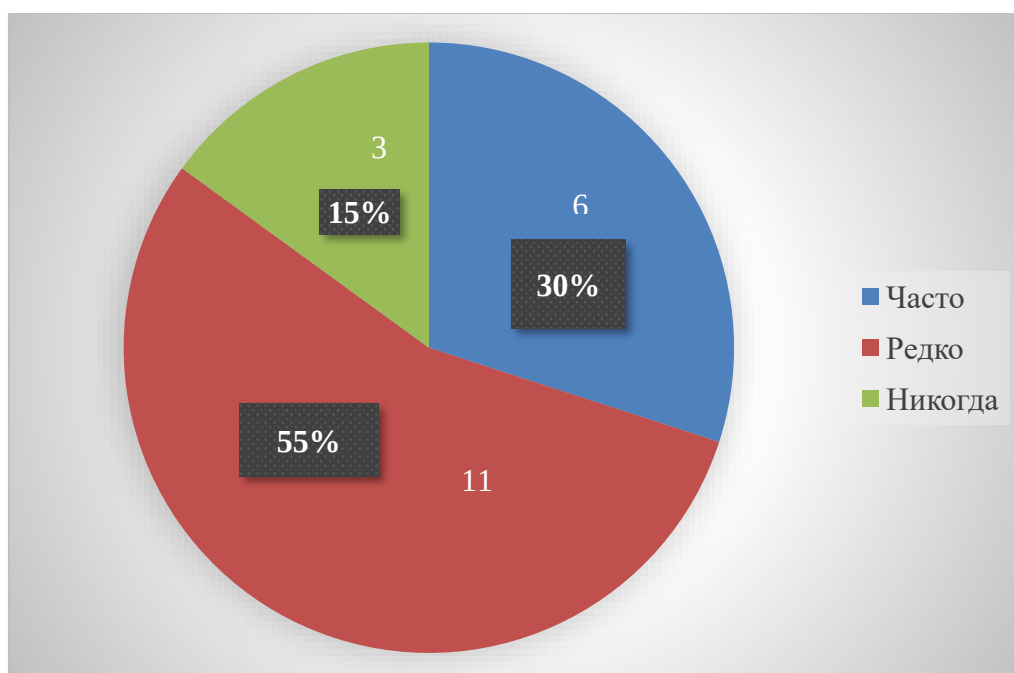


Рисунок 9 – Ответы респондентов на вопрос «Часто ли Вы становитесь участником конфликтных ситуаций?», (в % от числа опрошенных, n=90)

Как видно на рисунке 9, часто участником конфликтов в ООО «ЭКОИЛЬИЧПРОДУКТ» становятся 6 сотрудников из 20 опрошенных, что составляет 30%. Редко участвуют в конфликтных ситуациях 11 респондентов или 55% от числа опрошенных. И лишь 3 человек предпочитают избегать любые конфликтные ситуации в организации.

В ходе исследования респондентам был задан вопрос «Что чаще всего является причиной конфликтов с Вашим участием?». Результаты ответов отражены на рисунке 10.

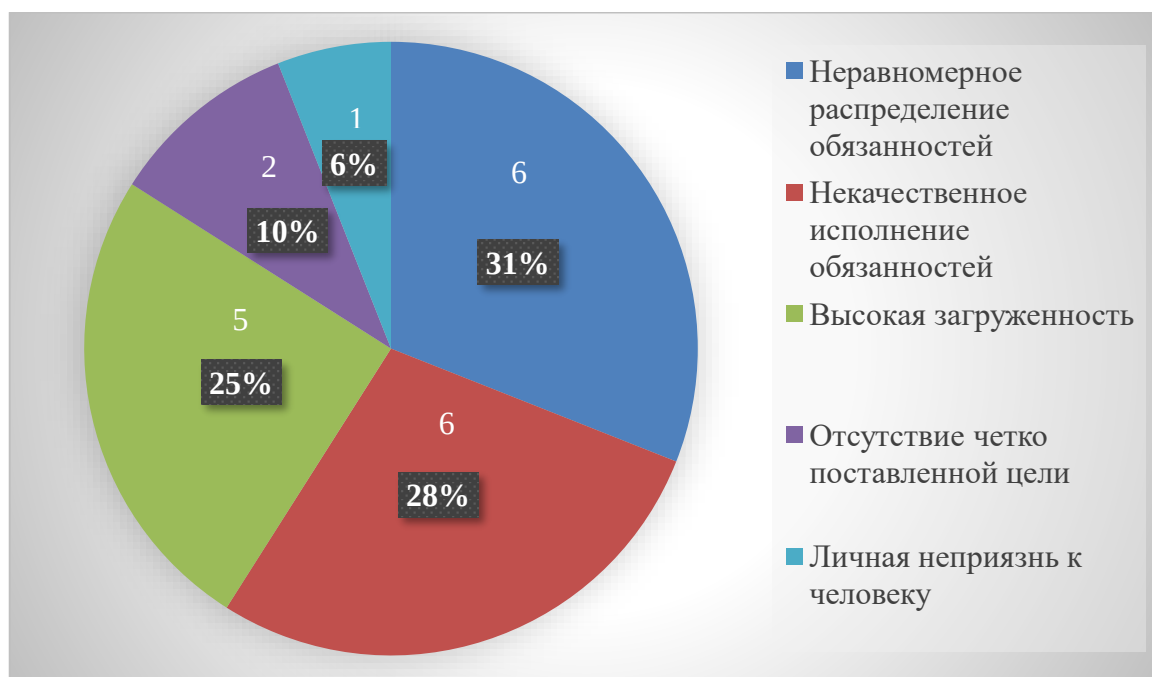


Рисунок 10 – Наиболее частая причина конфликтов, (в % от числа опрошенных, n=90)

Как видно из рисунка 10, большинство работников ООО «ЭКОИЛЬИЧПРОДУКТ» уверены, что кто-то или не исполняет свои обязанности, или выполняет чужие (так считают 6 человек из 20 или 31% от числа опрошенных), при этом 5 сотрудников отмечают свою высокую загруженность (25% от числа опрошенных). Такая ситуация может быть при недостаточном знании сотрудниками своих должностных обязанностей.

Частым ответом является «некачественное исполнение обязанностей

другими сотрудниками» – так считают 6 человек или 28% от общего количества участников опроса.

Причинами конфликтов в ООО «ЭКОИЛЬИЧПРОДУКТ» является также и отсутствие четко поставленных задач – так считают 2 человека (10% от числа респондентов).

В личной неприязни признаются лишь 1 респондента, удельный вес этих сотрудников составляет 6% от количества опрошенных.

На вопрос «Способствуют ли конфликтные ситуации решению текущих проблем организации?» ответы сотрудников ООО «ЭКОИЛЬИЧПРОДУКТ» распределились следующим образом (рисунок 11).

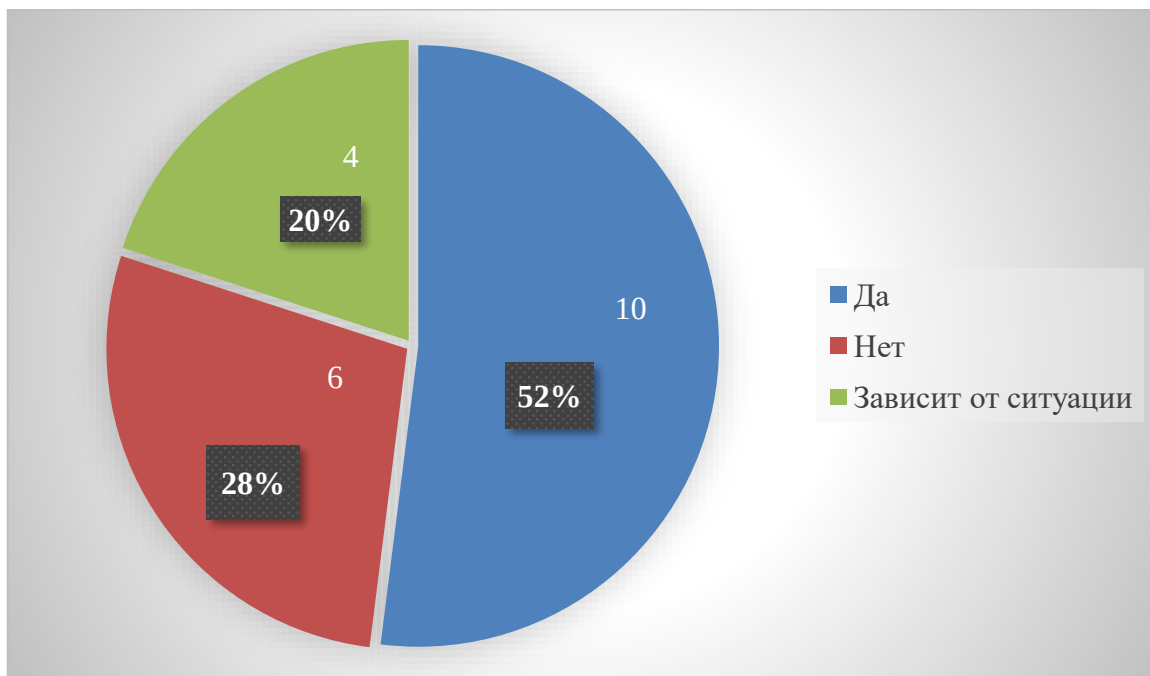


Рисунок 11 – Способствуют ли конфликтные ситуации решению текущих проблем организации, (в % от числа опрошенных, n=90)

Большинство работников ООО «ЭКОИЛЬИЧПРОДУКТ» осознают, что конфликтные ситуации мешают выполнению работы – 10 чел. или 52% от числа опрошенных. Часть сотрудников (6 чел. или 28% от числа опрошенных) считает, что возникновение конфликтов обязательно и не мешает работе.

Меньшинство (4 чел. или 20% от общего количества респондентов) считают, что каждый конфликт и его влияние необходимо оценивать индивидуально, некоторые конфликты вредны для работы, но бывают и

конфликты, которые, напротив, оптимизируют рабочий процесс.

В ходе исследования также было оценена позиция сотрудников в части правильного поведения в конфликтных ситуациях (Приложение Б).

Стратегии поведения сотрудников ООО «ЭКОИЛЬИЧПРОДУКТ» в конфликтных ситуациях отражены на рисунке 12.

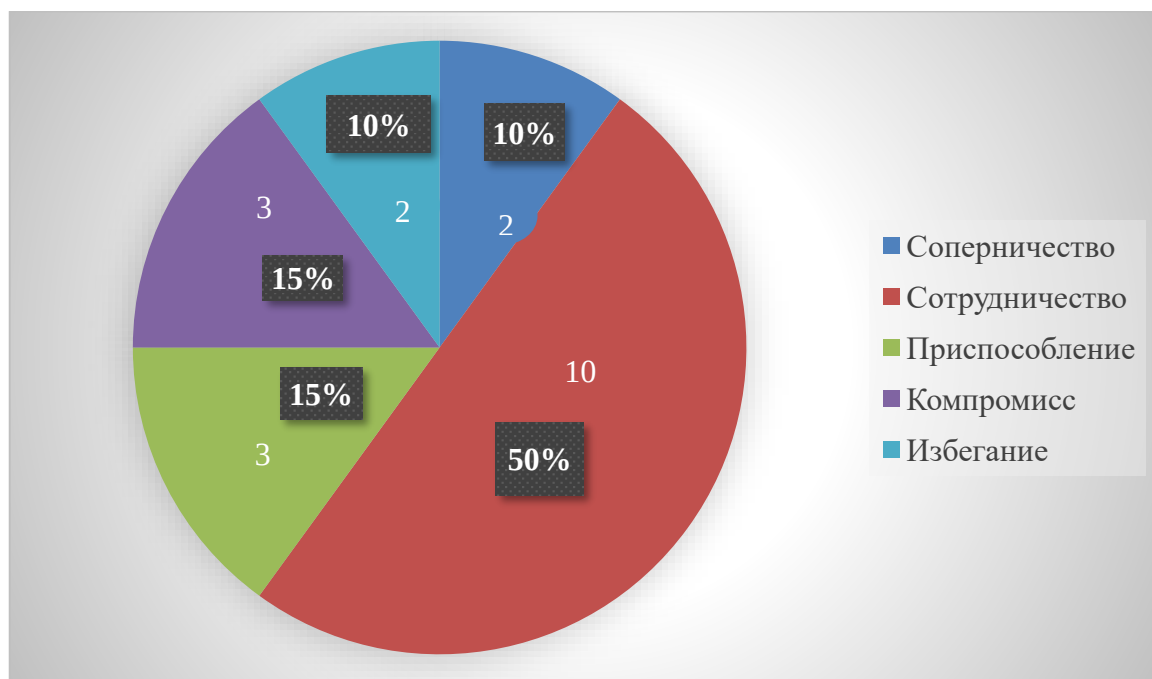


Рисунок 12 – Стратегии поведения в конфликтных ситуациях, (в % от числа опрошенных, n=90)

Полученные результаты позволяют сделать следующие выводы, что 50% опрошенных выбирают такую форму поведения в конфликте, как «сотрудничество». Это наиболее эффективная стратегия поведения в конфликте поскольку направляет оппонентов на конструктивное обсуждение проблемы, рассмотрение другой стороны не как противника, а как союзника в поиске решения.

Второй по количеству группой являются сотрудники, которые в конфликтной ситуации выбирают стратегию «приспособление» – 3 чел. или 15% от количества респондентов. Приспособление как способ поведения в конфликте характеризуется тем, что субъект готов убрать на задний план свои потребности, желания и интересы и пойти на уступки оппоненту, чтобы не допустить конфронтации.

Стратегию «компромисс» выбирают 2 человека (или 15% опрошенных). Компромисс является частичным удовлетворением интересов всех субъектов конфликтного взаимодействия.

Также 2 сотрудника ООО «ЭКОИЛЬИЧПРОДУКТ» выбирают стратегию «избегание», суть которой заключается в том, что человек старается сделать все возможное, чтобы отложить конфликт и принятие важных решений на потом. При такой стратегии человек не только не отстаивает свои интересы, но и не проявляет внимания к интересам оппонента.

Согласно данным проведенного опроса лишь трое респондентов (10% опрошенных) выбирают стратегию поведения в конфликте «соперничество».

Анализ системы управления конфликтами и их профилактики в ООО «ЭКОИЛЬИЧПРОДУКТ» позволил выделить сильные и слабые стороны в данной области системы управления персоналом (таблицу 14).

Таблица 14 – SWOT-анализ системы профилактики конфликтов в ООО «ЭКОИЛЬИЧПРОДУКТ»

Сильные стороны:	Слабые стороны:
Руководство учитывает интересы сотрудников. Правильный подбор специалистов.	Личные взаимоотношения и несовпадение взглядов. Невыполнение требований руководителя. Недостаточно четкое разграничение полномочий, формальный характер матрицы ответственности
Возможности:	Угрозы:
Совершенствование системы подбора кадров Снижение конфликтности за счет проведения тренингов и усиления корпоративной культуры	Сфера взаимодействия «человек- человек». Наличие «трудных» людей.

Источник: составлено автором по данным организации ООО «ЭКОИЛЬИЧПРОДУКТ»

Таким образом, большинство работников убеждены, что возникающие конфликты не способствуют улучшению положения вещей. Однако, несмотря на это количество конфликтов растет. Наличие недостатков в работе по

управлению конфликтами в ООО «ЭКОИЛЬИЧПРОДУКТ» вызывает необходимость разработки и применения рекомендаций по профилактике конфликтов.

Можно заметить, что при принятии управленческих решений, влияющих на эффективность управления персоналом, возможно повышение эффективности управления персоналом, что положительно скажется на работе всего ООО «ЭКОИЛЬИЧПРОДУКТ».

В связи с этим руководство должно проводить целенаправленную кадровую политику, рассчитанную на создание высокопрофессионального, мотивированного трудового коллектива, развитие высокой корпоративной культуры. Организация должна стремиться повысить свою привлекательность для перспективных сотрудников, всячески способствовать своевременному омоложению коллектива, притоку молодых кадров

Необходима разработка новых стимулирующих методов, в том числе с помощью применения различных форм обучения и повышения квалификации персонала, а также совершенствования системы найма и адаптации персонала, что позволит повысить лояльность и приверженность сотрудников к организации, в которой они работают.

ГЛАВА 3 ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ И МЕТОДЫ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ В ОРГАНИЗАЦИИ, И СРЕДСТВА ПРОФИЛАКТИКИ КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЙ

Стратегия управления конфликтами в системе управления кадрами должна быть направлена на достижение следующих задач:

- прогнозировать изменения внешней и внутренней среды, влияющие на коллектив;
- развивать лидерство на ключевых должностях;
- создавать программы обучения сотрудников, обеспечивать повышение их квалификации;
- совершенствовать систему коммуникаций между руководителями и подчиненными, разными структурными подразделениями.
- определять наиболее эффективные способы борьбы с негативным восприятием перемен.

Необходимо сформировать систему управления конфликтными ситуациями, которая обеспечит своевременное выявление причин конфликта, а также разработку адекватных методов их разрешения.

Рекомендации и мероприятия по профилактике конфликтных ситуаций в ООО «ЭКОИЛЬИЧПРОДУКТ» представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Рекомендации и мероприятия по профилактике конфликтных ситуаций в ООО «ЭКОИЛЬИЧПРОДУКТ»

№	Проблема	Рекомендации	Мероприятия	Ожидаемый результат
1	Личные взаимоотношения и несовпадение взглядов	Разграничивать личные взаимоотношения и рабочие,	Организация корпоративов.	Сближение коллектива, слаженность,

№	Проблема	Рекомендации	Мероприятия	Ожидаемый результат
1		строго выполнять свои обязанности Провести мониторинг уровня конфликтности	Провести исследование уровня конфликтности на уровне сотрудник-сотрудник Тренинги «Эмоциональный интеллект. Стрессы и конфликты», «Самоконтроль» Тренинги командообразования	взаимопонимание в работе, уменьшение конфликтности
2	Невыполнение требований руководителя	Разъяснение руководителем требований к работе, своевременно и качественно выполнять свою работу. Провести мониторинг уровня конфликтности	Организация профессионального развития сотрудников Проведение исследования уровня конфликтности на уровне руководитель-подчиненный	Возможность персонала вовремя и правильно выполнять свою работу
3	Недостаточно четкое разграничение полномочий, формальный характер матрицы ответственности	Обучение самоконтролю сотрудников Провести мониторинг уровня конфликтности	Анализ должностных инструкций Закрепление зон ответственности	Определение персональных зон ответственности. Снижение количества конфликтности между подразделениями

Для усиления корпоративной культуры в ООО «ЭКОИЛЬИЧПРОДУКТ» необходимо сформировать письменный «свод законов», где будут отражены правила поведения сотрудников на рабочем месте, не только их право на зарплату, отпуск и т.д., но и обязанности, касающиеся культурного общения между собой.

Рассмотрим предложенные блоки улучшения культуры деловых взаимоотношений более подробно.

1. Повышение информированности сотрудников о деятельности организации, о программах и возможностях для сотрудников. В рамках данного блока в ООО «ЭКОИЛЬИЧПРОДУКТ» рекомендуется:

- организация специальной информационной странички на

корпоративном сайте фирмы, где сотрудник может найти новостную информацию о деятельности компании, увидеть программы развития;

- оповещение сотрудников о программах и возможностях со стороны руководителя на оперативных совещаниях.

2. Управление конфликтами и напряженностью в ООО «ЭКОИЛЬИЧПРОДУКТ». В рамках данного блока рекомендуется:

- проводить регулярную диагностику конфликтности и напряженности социологическими методами;

- создание особых согласительных комиссий с участием конфликтующих сторон и третьей независимой стороны;

- создание условий для переговоров между конфликтующими сторонами.

3. Разъяснение сотрудникам целей, задач, ценностей организации. В рамках данного блока рекомендуется:

- разъяснение целей, задач и ценностей организации через страничку на сайте компании;

- организация электронной рассылки по корпоративной почте, где в легкой и доступной форме будут изложены основные положения внутренней культуры организации.

4. Расширение связей между руководством организации и рядовыми сотрудниками. В рамках данного блока рекомендуется:

- проведение особых открытых совещаний, где сотрудники могут высказать свое мнение по тому или иному вопросу.

- организация обратной связи между сотрудниками и руководством через корпоративную электронную почту.

5. Проведение тренингов, направленных на повышение эффективности культуры деловых взаимоотношений между сотрудниками: проведение тренингов на темы «Этика делового общения», «Психология совместной работы», «Развитие коммуникативных навыков» и другие.

Для мониторинга конфликтных ситуаций предлагает ежемесячно по подразделениям вести сбор и анализ статистических данных.

Необходимо в течение трех месяцев вести подобное наблюдение, это позволит отследить: временные периоды возникновения конфликтов (начало квартала – конец, начало – конец смены); периодичность возникновения конфликтов; участников и предмет конфликта.

Для этого необходимо заполнять форму в виде таблицы 16

Таблица 16 – Форма сбора статистических данных по конфликтам

Подразделение	Тип конфликта	Дата возникновения	Участники конфликтной ситуации	Предмет конфликта

На основании сбора подобной информации можно выработать общую технологию снижения конфликтности в организации. Среди вариантов выхода из конфликтных ситуаций предлагаем 3 блока:

– ситуативно-структурные методы разрешения. В данном случае мы решает и следующую проблему – перераспределение четко обязанностей сотрудников в соответствии с их должностями. Это позволит также совершенствовать систему вознаграждения сотрудников: при своевременном и четком выполнении обязанностей без сбоев, без потери времени – переменная часть к основной заработной плате;

– административные методы разрешения – при «несвоевременном» производственном конфликте, когда страдает процесс и последующий результат срочной работы. Как вариант – приказ руководителя (при выявлении предмета конфликта). Например, при распределении ресурсов между подразделениями;

– межличностные методы управления, которые могут быть использованы конкретным руководителем самостоятельно. О предпочтениях в выборе стратегий выхода из конфликтов можно ориентироваться на результаты опросов (в исследуемой группе предпочтение отдано методам

«компромисс, сотрудничество»).

Следующим этапом в диагностике можно рекомендовать руководителю каждого подразделения – поиск поведенческих индикаторов. Существуют четкие признаки, по которым опытный руководитель может отследить наличие и эскалацию конфликта в своей организации на уровне структурных подразделений.

Проведенное исследование позволило сделать вывод о том, что при принятии управленческих решений, влияющих на эффективность подготовки и повышения квалификации персонала предприятия, возможно снижение уровня конфликтности основанием которой является невыполнение требований руководителей и недостаточно качественное выполнение обязанностей, что положительно скажется на работе ООО «ЭКОИЛЬИЧПРОДУКТ». Предложенные подходы позволят руководству эффективно предупреждать возникновение конфликтов внутри предприятия или направлять их в конструктивное русло.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование теоретических и методических аспектов управления конфликтами в организации позволило сделать следующие выводы.

Понятие «конфликт» характеризуется исключительной широтой содержания и употребляется в разнообразных значениях. Конфликт в организации – это открытая форма существования противоречий интересов, возникающих в процессе взаимодействия людей при решении вопросов производственного и личного порядка. Конфликты могут вытекать как из реально противоположных объективных интересов, так и из иллюзорного представления об их противоположности. Они являются результатом противоречий, вызванных расхождением интересов, норм поведения, ценностей людей.

Основными факторами начала и развития конфликта являются расхождение духовных ценностей, образа жизни, жизненных устремлений. Условия конфликта – это обстоятельства, которые провоцируют возникновение негативных ситуаций. Конфликт в организации, несомненно, имеет положительные стороны и при правильном управлении может иметь позитивные последствия. Каждый из типов конфликта может влиять на эффективность организации в целом, а существование нескольких конфликтов на разных уровнях может оказать сильное влияние. Поэтому конфликтами необходимо управлять, чтобы они несли конструктивные изменения. Негативные и позитивные последствия конфликтов всегда индивидуальны, их нельзя абсолютизировать, а нужно рассматривать в каждой конкретной ситуации. Реальное соотношение функциональных и дисфункциональных последствий конфликта непосредственно зависит от их природы, порождающих их причин, а также от умелого управления конфликтами. Управление конфликтом помогает разрешить его, восстановить отношения

сторон в том объеме, который нужен для обеспечения регулярной и эффективной деятельности.

Основная цель управления конфликтами состоит в том, чтобы предотвращать деструктивные конфронтации и способствовать адекватному решению конструктивных. Не менее важно, чтобы объективно существующие среди коллег противоречия не перерастали в осознанное противостояние, то есть любой спор важно не доводить до острой фазы. Не существует плохих и хороших способов разрешения конфликтной ситуации в коммуникационном процессе менеджмента. То, что в одном случае подходит, может в другом не подойти, гораздо важнее гибкость в использовании разных стратегий.

В ходе анализа внутренней среды и уровня конфликтности в ООО «ЭКОИЛЬИЧПРОДУКТ» сделаны следующие выводы.

Большинство работников убеждены, что возникающие конфликты не способствуют улучшению положения вещей. Однако, несмотря на это количество конфликтов растет. Наличие недостатков в работе по управлению конфликтами в ООО «ЭКОИЛЬИЧПРОДУКТ» вызывает необходимость разработки и применения рекомендаций по профилактике конфликтов.

Слабыми (проблемными) сторонами в системе управления конфликтами являются:

- личные взаимоотношения и несовпадение взглядов;
- невыполнение требований руководителя;
- недостаточно четкое разграничение полномочий, формальный характер матрицы ответственности.

При принятии управленческих решений, влияющих на эффективность управления персоналом, возможно повышение эффективности управления персоналом, что положительно скажется на работе всего ООО «ЭКОИЛЬИЧПРОДУКТ». В связи с этим руководство должно проводить целенаправленную кадровую политику, рассчитанную на создание высокопрофессионального, мотивированного трудового коллектива, развитие высокой корпоративной культуры. Организация должна стремиться повысить

свою привлекательность для перспективных сотрудников, всячески способствовать своевременному омоложению коллектива, притоку молодых кадров. Необходима разработка новых стимулирующих методов, в том числе с помощью применения различных форм обучения и повышения квалификации персонала, а также совершенствования системы найма и адаптации персонала, что позволит повысить лояльность и приверженность сотрудников к организации, в которой они работают.

Предложенные в ходе исследования мероприятия в ООО «ЭКОИЛЬИЧПРОДУКТ»:

- разработка программы адаптации новых сотрудников;
- формирование корпоративной культуры;
- проведение тренингов по самоконтролю и командообразованию, умению решения конфликтных ситуаций;
- анализ должностных инструкций и закрепление зон ответственности.

Предложенные мероприятия в социальном аспекте перемены позволят максимально использовать способности сотрудников в ООО «ЭКОИЛЬИЧПРОДУКТ», а также создать благоприятную психологическую атмосферу. Это существенно снизит напряженность в коллективе и позволит сотрудникам выполнять свои обязанности более эффективно.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Агафонова М. С., Палёха А. А. Концептуальная модель управления конфликтами в организации // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2018. № 8 (август). [Электронный ресурс] - Режим доступа: - URL: <http://e-kon-sept.ru/2018/183039.htm>.
2. Аленьевский, И.А. Конфликт как проблема свободы воли // Конфликтология. – 2017. – № 2. – С.237-248.
3. Анкудинов И. И. Объективные и субъективные конфликты в организациях [Текст] / И. И. Анкудинов // Гуманитарные научные исследования –2015 - №12 – С. 233-235.
4. Анцупов, А.Я. Конфликтология в схемах и комментариях: Учебное пособие / А.Я. Анцупов, С.В. Баклановский. – М.: Проспект, 2022. – 336 с.
5. Балан, В.П. Конфликтология: Учебное пособие для вузов / В.П. Балан, А.В. Душкин, В.И. Новосельцев и др. – М.: РиС, 2021. – 342 с.
6. Баннова М.А. Управление конфликтами в организации / М.А. Баннова // Мировая наука. — 2019. — № 3 (24). — С. 99-101.
7. Белинская Е. Конфликты в организации: виды, причины и пути разрешения // Энергетическая стратегия. 2016. № 5. [Электронный ресурс] - Режим доступа: - URL: <https://www.b17.ru/article/61029/>.
8. Билалова, У.М. Прогнозирование, предупреждение и профилактика конфликта в организации / У.М. Билалова, А.Г. Гусейнов // Экономика и предпринимательство. – 2020. – № 4(117). – С. 897-900.
9. Бразевич, Д.С. Социальные конфликты в современной организации и психологические модели их разрешения / Д.С. Бразевич, А.Н. Мисюкевич // Конфликтология. – 2016. – № 3. – С.131-139.
10. Бушмелева, М.А. Развитие корпоративной культуры как мера предупреждения организационных конфликтов // Конфликтология. – 2017. – N 1. – С.143-158.

11. Васильев В.Л, Турдыкулова Н.Н. Конфликты и их взаимосвязь с инновационным поведением персонала в условиях цифровизации // Инновации. – 2020. – С.114-120.
12. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. / В.Р. Веснин. – М.: Юрист, 2021. – 496с.
13. Водолазова Е. Конфликтность и его управление в организации. Мнение экспертов по кадровой политике // [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.audit-it.ru/articles/personnel/a114/950789.html>. Дата обращения 12.11.2021.
14. Гагаринская Г.П. Управление конфликтами в организации на основе развития мотивационного потенциала работников и повышения эффективности деятельности предприятия: / в кн.: Управление персоналом в России: история и современность: монография / Под ред. А.Я. Кибанова. 2017.
15. Герчиков, В.И. Управление персоналом: сотрудник – самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие / В.И. Герчиков. – М.: ИНФРА-М, 2022. – 282с.
16. Гильдингерш, М.Г. Проблема обострения конфликтов в организации в условиях новой коронавирусной инфекции / М.Г. Гильдингерш, В.С. Тестова, Ю.А. Мартынова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2022. – Т. 2. – № 2(122). – С. 131-138.
17. Гришина Н.В. Психология конфликта. / Н.В. Гришина. – СПб.: Питер, 2019. – 544с.
18. Горшкова, В.В. Современное российское общество как пространство конфликта / В.В. Горшкова, А.А. Мельникова // Конфликтология. – 2018. – Т.13, N 2. – С.81-93.
19. Гужина, Г.Н. Выявление и регулирование социально-трудовых конфликтов / Г.Н. Гужина, А.А. Гужин // Молодой ученый. – 2015. – №14. – С.246-248.
20. Дыкина С.З. Управление трудовыми конфликтами в производственной

- сфере деятельности организации. Дисс. ... канд. экон. наук. Спец.08.00.05- «Экономика и управление народным хозяйством. Сочи, 2019. 221 с.
21. Егидес, А.П. Психология конфликта: Учебное пособие / А.П. Егидес. – М.: Синергия, 2022. – 320с.
22. Елкина, В.Н. Совершенствование процесса управления конфликтами в организации / В.Н. Елкина, Е.А. Шишкина // Экономика и социум. – 2020. – № 11(78). – С. 693-695.
23. Ефименко, Р.Р. Развитие технологий управления конфликтами в организации / Р.Р. Ефименко // Вопросы устойчивого развития общества. – 2022. – № 3. – С. 205-213.
24. Ермакова, К.А. Управление конфликтами как элемент системы управления персоналом / К.А. Ермакова // Актуальные научные исследования в современном мире. – 2020. – № 6-4(62). – С. 104-106.
25. Живага, А. Ю. Управление конфликтами и стрессами в организации: учебное пособие / А. Ю. Живага. – Южно-Сахалинск: СахГУ, 2019. – 108 с.
26. Забродин, Ю.М. Психология личности и управление человеческими ресурсами / Ю.М. Забродин. – М.: Финстатинформ, 2022. – 360с.
27. Информационный подход к изучению и регулированию конфликтов. 2015-05-30. [Электронный ресурс] - Режим доступа: - https://studopedia.ru/10_259310_informatsionniy-podhod-k-izucheniyu-i-regulirovaniyu-konfliktov.html?ysclid=l5jbtsthkp150563878.
28. Калмыкова О.Ю., Соловова Н.В. Организационно-методические аспекты управления конфликтами в системе социально-трудовых отношений в организации // Вестник Самарского государственного университета. 2014. № 8 (119). С.206-212.
29. Кибанов, А.Я. Конфликтология: Учебник / А.Я. Кибанов, И.Е. Ворожейкин. – М.: ИНФРА-М, 2022. – 302с.
30. Козырев, Г.И. Введение в конфликтологию: Учебное пособие. /

- Г.И. Козырев. – М.: ВЛАДОС, 2021. – 176с.
31. Кох, М.Н. Инновационные виды деловых совещаний как средство профилактики конфликтов в организации / М.Н. Кох, С.С. Шалабанов, И.И. Полякова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – № 6-1(88). – С. 221-224.
32. 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. 138-141.
33. Лебедева Л.А.. Управление трудовыми конфликтами в системе социально-трудовых отношений на предприятии. Дисс. ... канд. экон. наук. Спец.08. .00.05- «Экономика и управление народным хозяйством. - М., 2014. - 175 с.
34. Логинова, С.Д. Влияние трудовых конфликтов на социально-психологический климат в организации / С.Д. Логинова // Научный электронный журнал Меридиан. – 2020. – № 3(37). – С. 147-149.
35. Миронова, А.С. Управление конфликтами как метод повышения качества менеджмента на предприятии / А.С. Миронова // Наука и общество. – 2020. – № 2(37). – С. 100-103.
36. Малахова Н. С. Совершенствование процесса по управлению конфликтами на предприятии // Эффективные технологии и практики управления в современных компаниях России материалы всероссийской научно-практической конференции. – 2017 – С. 56-59.
37. Мусаева, А.З. Зарубежный опыт управления конфликтами в организациях / А.З. Мусаева, М.В. Дибиргаджиева // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 4(129). – С. 984-987.
38. Мусаева, А.З. Практика управления трудовыми конфликтами в организации / А.З. Мусаева, З.М. Маккашарипова // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 9(134). – С. 799-802.

39. Платонов, Ю.П. Психология конфликтного поведения / Ю.П. Платонов. – СПб: Питер, 2022. – 544с.
40. Подстрахова, А. В. Разрешение конфликтов как аспект управления персоналом организации: зарубежный опыт / А. В. Подстрахова, Ю. Ю. Смирнова // Общество. – 2022. – № 3-2(26). – С. 59-63.
41. Прибыловский В.М. Социальные механизмы управления организационными конфликтами: Автореф. дис, канд. социол. наук: 22.00.08. - Москва, 2008. - 22 с.
42. Пушкарева, В. А. Управление конфликтными ситуациями в организации / В. А. Пушкарева. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2018. — № 47 (233). — С. 273-276. — [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/233/54083/>
43. Разумова, М. А. Управление конфликтами как вид управленческой деятельности в современной организации / М. А. Разумова // Духовная ситуация времени. Россия XXI век. – 2020. – № 2(21). – С. 50-54.
44. Разумова Н.Н. Способы управления конфликтами в современной организации // Проблемы современной науки и образования. - 2016. - № 37 (79). - С.115-116.
45. Решетникова, К.В. Организационная конфликтология: Учебное пособие / К.В. Решетникова. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 175 с.
46. Салменкова М.В. Управление конфликтами в условиях современного предприятия / М.В. Салменкова // Форум молодых ученых.- 2019. - № 2 (30). - С. 1321-1323.
47. 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>
48. Смирнов, Д. Ю. Основные методы разрешения конфликтов в организации / Д. Ю. Смирнов // Актуальные исследования. – 2022. – № 29(108). – С. 40.-42.
49. Смирнова, Т.В. Трудовые конфликты в современной организации:

- подходы и тенденции / Т.В. Смирнова // Актуальные проблемы и перспективы развития экономики: российский и зарубежный опыт. – 2022. – № 1(39). – С.114-116.
50. Сорокина, А. А какой коллектив не страдал от людей-конфликтогенов? / А. Сорокина // Трудовое право. – 2019. – № 2. – С.33-36.
51. Сошнев А.Н., Сошнева Е.Б. Источники социальных конфликтов в эпоху цифровизации // В сб.: Солидарность и конфликты в современном обществе. Материалы науч. конф. - СПб., 2018. - С.147-148.
52. Спатарь, А. В. Основы управления конфликтами в организации / А. В. Спатарь. // Проблемы современной экономики: материалы IV Междунар. науч. конф. (г. Челябинск, февраль 2015 г.). — Челябинск: Два комсомольца, 2015. — С. 95-98. — [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/132/7201/>.
53. Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом / В.А. Спивак. – СПб.: Питер, 2022. – 416с.
54. Ставский В. Н. Конфликты в организациях и их регулирование [Текст] /В. Н. Ставский //Итоги научных исследований ученых МГУ имени А.А. Кулешова- 2016 - No1 – С. 297-299.
55. Терешина Е.А. История конфликтологии // Учебное пособие. – Проспект, 2017. – С. 237.
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. 211-215.
57. Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 30.12.2015) URL: Официальный интернет-портал правовой информации [Электронный ресурс] - Режим доступа: - <http://www.consultant.ru>.
58. Фомичева А. О. Управление конфликтами в организациях и способы их предотвращения / А. О. Фомичева, О. С. Резникова // Современные

- технологии управления персоналом – 2016 - № 1 – С. 354 – 357.
59. Харитонов Т.А. Управление конфликтами в трудовом коллективе. Дисс. канд. социол. наук, спец. 22.00.08 Социология управления. – М., 2002. - 216 с.
60. Цветков, В.Л. Психология конфликта. От теории к практике: Учебное пособие для студентов вузов / В.Л. Цветков. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2021. – 183с.
61. Чернецкий, В.Ю. Профилактика и предупреждение конфликтов в организации / В.Ю. Чернецкий, В.С. Козлов // Личность: ресурсы и потенциал. – 2022. – № 2(14). – С. 22-25.
62. Шакирова, Д.М. Управление конфликтами в организации / Д.М. Шакирова, А.А. Каюмова, К.В. Маркина [и др.] // Финансовый бизнес. – 2022. – № 6(228). – С. 109-115.
63. Янкович В.С., Брагин А.А. Организационные изменения и развитие / Экономика недвижимости. N 4. 2012. с. 41-43.
64. Яськов, Е.Ф. Теория организации: Учебное пособие / Е.Ф. Яськов. – М.: ЮНИТИ, 2019. – 271 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Анкета

1. Считаете ли Вы себя конфликтным человеком?

да

нет

не могу ответить

2. Часто ли Вы становитесь участником конфликтных ситуаций?

часто

редко

никогда

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

неравномерное распределение обязанностей

некачественное исполнение обязанностей

высокая загруженность

отсутствие четко поставленной задачи

личная неприязнь к человеку

4. Способствуют ли конфликтные ситуации решению текущих проблем организации?

да

нет

зависит от ситуации

5. Как Вы предпочитаете решать конфликтные ситуации на работе?
Выберите стратегию:

соперничество

сотрудничество

приспособление

компромисс

избегание

Спасибо за участие!

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Опрос на тему

поведения в конфликтных ситуациях

Инструкция: В каждой паре выберите то суждение, которое наиболее точно описывает Ваше типичное поведение в конфликтной ситуации.

1. А. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

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

2. А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

Б. Я пытаюсь уладить дело, учитывая интересы другого и мои.

3. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.

4. А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

Б. Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.

5. А. Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого.

Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать напряженности.

6. А. Я пытаюсь избежать возникновения неприятностей для себя.

Б. Я стараюсь добиться своего.

7. А. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

Б. Я считаю возможным уступить, чтобы добиться другого.

8. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

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

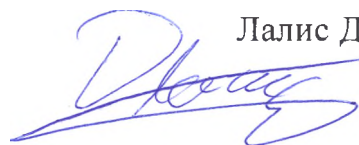
Большое спасибо за оказанную помощь в проведении данного исследования!

ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ МАГИСТЕРСКОЙ ДИССЕРТАЦИИ

Магистерская диссертация выполнена мной самостоятельно. Используемые в работе материалы, взятые из опубликованной научной литературы и других источников, имеют ссылки на них.

Библиография 64 наименований.
Рисунков 12, таблиц 16 штук.
Отпечатано в двух экземплярах.
Один экземпляр сдан на кафедру.

« 19 » 01 2024 г.

 Лалис Д.К.