## Управление конфликтами в современных организациях

2016

# **Введение**

# организационный конфликт управление социологический

Конфликты являются неотъемлемой и естественной частью общественной жизни. Сами конфликты определяют развитие общества, а в организациях конфликты являются одной из наиболее распространенных форм организационного взаимодействия. В организациях конфликт является одним из главных источников стрессовых ситуаций на работе и, во многих случаях, на разрешение конфликтов приходится достаточно большое количество времени, как рядовых сотрудников, так и менеджеров. При этом сам конфликт по своему характеру может иметь и тормозящий, и развивающий эффект.

[**Вернуться в каталог дипломов по менеджменту**](http://учебники.информ2000.рф/management3/management3.shtml)

Актуальность исследования обусловлена тем, что из-за возможных разрушительных последствий и большого количества времени, затраченного на разрешения конфликтных ситуаций, сам конфликт становится одной из важнейших проблем управления персоналом. Появляется вопрос об изучении способов управления организационными конфликтами. Управление конфликтом возможно в случаях, если менеджер разбирается не только в организационно-экономических и юридических вопросах управления, но и в вопросах управления организационными конфликтами, что невозможно без обеспечивающей его научной разработанности проблемы социального управления конфликтами в организациях.

Во-первых, конфликт является одним из важнейших факторов развития и существования социальной сферы. Вне рамок конфликта просто не существует социальных образований, они являются частью больших социальных общностей и отдельных социальных групп.

Во-вторых, конфликты являются важнейшим элементом существования человека в обществе, во многом определяя его социальный статус и процесс его социализации. Социальное самочувствие человека во многом зависит от конфликтов и способа их разрешения.

В силу огромной важности конфликтов для социальной жизни представляется актуальным вопрос об изучении их последствий и способов урегулирования. С одной стороны, пока нет четкой определенности относительно урегулирования конфликтов, а точнее, методов такого регулирования. С другой стороны, в рамках современного динамичного общества социальные условия меняются настолько быстро, что требуется внедрение новых методов управления конфликтами.

Также очевидна важность изучения конфликтов с чисто практической точки зрения, что прослеживается как в управлении, так и в деятельности любой социальной организации.

Нельзя также забывать и о традиции изучения конфликтов в рамках социологической науки. Отметим при этом, что есть логика развития самой науки, которая постоянно развивает и внедряет новые методы и теории, которые могут помочь изучить проблему с новой стороны и есть новые характеристики, что в полной мере относится и к феномену конфликта.

# **Степень научной разработанности проблемы**

Проблема организационных конфликтов получила достаточно широкое освещение в исследованиях по управлению организацией и социально - психологической литературе. С середины XX века теория организационного конфликта стала одной из господствующих парадигм в западной социологии, и в советской литературе стали появляться первые исследования по проблемам конфликта.

Так же можно отметить психоаналитическое направление, которое рассматривало конфликты с точки зрения психофизиологических качеств людей и акцентировало внимание на психических напряжениях людей во время конфликтов. Психоаналитическое направление предложило систему социально - психологических методов по нейтрализации и снятию этих явлений в конфликтных взаимодействиях: 3. Фрейд, А Адлер, К. Хорни, Э. Фромм.

На данный момент всё ещё остаётся актуальным классовый подход Карла Маркса и его последователей к изучению конфликтов. Для изучения конфликтов в организациях интересными являются идеи условий воспроизводства социального конфликта в обществе со сложной социальной структурой.

**Цель работы** - рассмотреть специфику управления конфликтами в современных организациях на примере ООО «МобилМед».

# **Задачи:**

1. Изучить основные теоретико-методологические подходы к феномену конфликта;

2. Рассмотреть основные подходы к определению понятия организационного конфликта;

3. Определить специфику организационного конфликта;

4. Проанализировать основные причины конфликта в современной организационной среде;

5. Исследовать механизмы социального управления организационными конфликтами;

6. Провести социологический анализ особенностей использования в деятельности российских организаций технологий управления конфликтом на примере ООО «МобилМед».

**Объект исследования** - конфликты в организациях.

**Предмет исследования** - социальные механизмы управления конфликтами в организациях.

# **Теоретико-методологические база исследования**

Основу данной работы будет представлять системный подход, в рамках которого социальная реальность рассматривается как система взаимосвязанных элементов. При этом все социальные феномены, в том числе конфликт, будут играть в ее рамках определенную функцию.

Так же в работе использовался исторический поход, который позволил нам выделить специфику конфликтов в современных организациях, и подчеркнуть особенности различных этапов протекания конфликта.

Нами так же использовался социокультурный подход, который позволил нам акцентировать внимание на особенностях протекания конфликтов именно в отечественной организационной среде, в силу того, что она является частью более общей российской социокультурной среды.

Теоретическая концептуализация феномена конфликта была представлена следующими концепциями:

1) конфликтологическая парадигма (Э. Эриксон, Л. Козер, Р. Дарендорф);

2) трансакциональный анализ (Э. Берн);

3) структурный функционализм.

Так же широко использовались специфические социологические методы исследования такие как: анкетирование работников ООО «МобилМед» включенное наблюдение, интервьюирование, статистический метод обработки данных, анализ корпоративных документов

Эмпирическая база исследования представлена анкетным опросом респондентов общей выборкой 116 человек, а также итогами глубинного интервью с руководителем организации.

# **Гипотеза:**

Основными причинами конфликтов в организации являются отношения складывающиеся в коллективе и неудовлетворенность денежными выплатами.

# **1. Основные теоретико-методологические подходы к исследованию организационных конфликтов**

**1.1 Анализ основных теоретико-методологических подходов к исследованию организационных конфликтов**

Первые целостные концепции конфликта появились на рубеже 19-20 веков. Однако говорить о том, что конфликты попали в фокус исследовательского интереса только в указанный период, будет ошибкой. Многие оригинальные идеи относительно развития конфликта возникали еще на заре развития философии науки.

Концепцию социального конфликта предложил экономист и социолог Карл Маркс. Он считается родоначальником конфликтологического направления в современной социологии, которое настаивает на том, что конфликт есть нормальное состояние общества.

В современной социологической науке, да и гуманитарной в целом, марксизм обычно признается в качестве теории для анализа макросоциальных систем. Иными словами, широкое распространение в повседневном научном обиходе получили теория прибавочной стоимости, общественно - экономических формаций, классов и другие, то есть концепции, призванные описать общественную систему в целом или ее такую не менее глобальную часть, как экономика. Уровень повседневного взаимодействия индивидов, межличностного общения людей оказывался обделенным с точки зрения применения в этой области марксистских принципов.

Однако, в марксистской теории достаточно методологических средств, позволяющих анализировать и микроуровень социального взаимодействия. Разумеется, причины такого положения дел связаны с тем, что наиболее широкое распространение получили работы К. Маркса, посвященные анализу именно общественных макроструктур («Капитал», «К критике готской программы» 28 и др.). Работы же, где подробно описывались представления этого автора о месте человека в общественной системе, получили меньшую научную популярность

К таким работам стоит отнести «Экономико-философские рукописи 1844 года», в которой подробно рассматривается положение человека в общественной системе. Главная категория, которую Маркс использует для характеристики развития человеческой личности в условиях индустриализма, это понятие отчуждения. Отчуждение он понимает, прежде всего, как ограничение человеческих способностей, потерю качеств личности, вызванную необходимостью участия в общественном производстве. Естественно, отчуждение вызвано теми социальными условиями, в которых вынужден существовать человек, отчужденность имеет объективную природу. Но, не смотря на столь удачную адаптацию гегелевского термина к анализу социального положению людей, Маркс так и не завершил свою теорию отчужденности. Более того, многие авторы, исследовавшие его творчество, отмечают, что впоследствии он вообще отказался от этого термина, так как в поздних работах Маркса это понятие практически не встречается. Однако это нисколько не умаляет значения феномена отчужденности для анализа проблемы личности.

Применяемое Марксом понятие отчуждения, как характеристики развития человека в условиях социальной системы, основанной на примате производственного принципа, является замечательным примером социологических теорий т.н. «среднего уровня». К сожалению, на сегодняшний день в социологии и в гуманитарной науке в целом, подобных категорий нет. Статусно-ролевой набор, который на сегодняшний день повсеместно используется для описания позиции человека в конкретном обществе, односторонен по своей природе. В нем не раскрывается значение самой личности человека как действующего существа, не показано влияние социальной структуры на индивида, здесь только механически фиксируется позиция человека в заданной системе координат.

В современном мире отчужденность может по-прежнему адекватно описывать взаимодействие личности и человека, правда, с некоторыми уточнениями. Так, на наш взгляд, следует подвергнуть ревизии положение о том, что отчужденность представляет собой исключительно негативный фактор для развития личности. Практически вся первичная социализация основана на присвоении человеку норм и правил поведения, которые имеют отчужденную природу по отношению к его личности. Первоначально у человека еще нет собственных индивидуально выработанных мировоззренческих ориентиров, нет того «материала», из которого впоследствии вырабатываются его личностные установки. И именно благодаря наличию отчуждения, наличию обязательных норм поведения, продуцируемых через отчужденность, человек получает толчок для своего развития.

Если личность человека продолжает развиваться, то постепенно отчужденные нормы и стандарты становятся тормозом для личностного прогресса. Но и теперь отчуждение играет положительную роль для развития личности по принципу от противного. Борьба с внешними по отношению к личности отчужденными установками является бесспорным источником личностного прогресса. Наконец, личность во многом самоутверждает себя в противостоянии с отчужденными социальными стандартами.

Социальные нормы поведения отчуждены потому, что они безличностны по своей природе. Вообще, использование отчуждения как категории, претендующей на описания отношений человека и социума, на наш взгляд возможно только при условии соотнесения отчужденности с личностью человека. От человека отчуждаются не биологические качества, не его качества как человека в родовом смысле, а именно личностные качества. Многочисленные примеры того, как человек старается преодолеть отчуждение в индивидуальном порядке, выйти из господствующих социальных отношений (монахи, отшельники), заставляют нас склониться к мысли, что отчужденность так или иначе зависит от выбора человека, его личностной позиции.

Маркс рассматривал конфликт как положительное противоречие между частями социальной системы, которое ведет к появлению нового, более прогрессивного качества. Это противоречие начинается на уровне общественного производства. Новые технические средства производства создают такие условия для его развития, что уже не вписываются в те социальные рамки, которые их породили. Естественно, все это отражается на социальном уровне. В итоге формируются две социальные группы, одна из которых владеет новыми средствами и быстро захватывает власть, другая их не имеет и занимает нижнюю ступень социальной иерархии. Именно противоречие между этими двумя классами и составляют основу всех социальных конфликтов. Конфликты в этом смысле нельзя устранить, для этого необходима смена самой модели социального устройства.

Во всех трех главных направлениях творчества Макса Вебера разбирается проблематика конфликта: социология религии, социология политики и социология экономической жизни, непосредственно связанные между собой. Наиболее выражена проблематика конфликта в социологии политики, в особенности при анализе трех идеально-типических форм господства - подчинения или форм осуществления власти: традиционной, харизматической и рациональной. Основное значение для Вебера при анализе отношения имеют не столько акции насилия, сколько сами механизмы согласия c властными полномочиями. По его мнению, страх за жизнь и имущество являются не единственными основаниями принятия власти. B различных политических системах проявляются различные сочетания материальных и идейных интересов, побуждающие людей к согласию c властями или, наоборот, к протесту против них. По мере исторического развития цивилизации вырабатываются все более сложные формы взаимоотношений индивидуумов и власти, общественных структур и политических институтов.

Г. Спенсер (1820-1903), рассматривая социальные конфликты с позиций социального, характеризовал его как неизбежное явление в истории человеческого общества и стимул социального развития.

Одним из основоположников политологии, являлся итальянский юрист Гаэтано Моска (1858-1941 гг.). Изданная им в 1896 г. работа о «политическом, или правящем, классе» («Элементы политической науки») положила начало развитию современных политических исследований. Г. Моска считал вечным разделение общества на два класса: господствующий «политический класс», берущий на себя все государственные функции и пользующийся вытекающими отсюда привилегиями, и управляемый класс - неорганизованное большинство. Данное противоречие имеет совершенно фундаментальный характер, так как описывает все причины возникновения социальных конфликтов. Устранить это противоречие нельзя без кардинального переустройства социальной системы.

В. Парето, считал одним из главных факторов, детерминирующих общественный процесс, соперничество элит и борьбу масс с элитой. Именно этот факт является основной всех социальных конфликтов. Источником конфликтной ситуации выступает желание элиты сохранить свой статус, а также стремление масс стать элитой. Подобное противоречие также носит объективный характер и устранить его невозможно.

Впервые термин «концепция конфликта» в научную литературу введен Г. Зиммелем. (1858-1918 гг.). Он анализировал конфликты с точки зрения культурного противоречия. По мнению Зиммеля, конфликты имеют в основном психологическую природу, так как основаны на противоречии социализации. Различные культурные стандарты по-разному описывают стандартные ситуации, что ведет к противоречиям между людьми, носителями данных культурных стандартов.

У. Самнер - яркий представитель американской социологической школы, считал, что основа любого конфликта заключается в естественной агрессивности человека. Агрессивность свойственна всем, что определяет важность конфликта для человеческого общества.

Теоретические описания конфликта А. Смолла (1854-1926 гг.) основаны на понятии интереса, что служит основой для всех социальных конфликтов. Их противоречие и есть источник конфликтной ситуации.

При этом стоит отметить, что понимание конфликта классиками конфликтологии несколько отличается от современной трактовки именно организационного конфликта. Классики рассматривали конфликт в общесоциальном масштабе, видя в нем противоречия общественного характера. Организационный конфликт рассматривает конфликтные ситуации в рамках цели конкретной организации и ее элементов. Он порождается внутриорганизационными противоречиями, которые могут иметь в том числе субъективный характер.

Указанными исследователями конфликт рассматривается только через призму социального противоречия, которое, если и учитывает субъективный фактор, то только в качестве вторичного.

Мортон Дойч, написав диссертационное исследование на тему влияния кооперации и конкуренции на групповые процессы, сделал ситуационную природу конфликта предметом основного внимания и экспериментального анализа. Дойч построил свою теорию вокруг двух основных положений: первое связано с типом взаимозависимости между целями людей, вовлеченных в данную ситуацию, второе - с типом действий этих людей. М. Дойч разделил основные взаимозависимости целей на два типа: способствующая взаимозависимость, где цели соотносятся так, что вероятность или степень достижения цели одним человеком позитивно связаны с вероятностью или степенью ее достижения другими; и противоположная взаимозависимость, где цели соотносятся так, что вероятность или степень достижения цели одним негативно коррелируют с вероятностью или степенью достижения цели другими. Он так же выделил два типа действий индивида - эффективные действия, улучшающие шансы действующего лица на достижение цели, и ухудшающие действия, которые имеют противоположные результаты. В продолжении Дойч скомбинировал типы взаимозависимости и типы действий, для установления того, как они будут влиять на социальные процессы. В теории Мортона Дойча основным моментом является его «закон социальных отношений», в соответствии с которым кооперация вызывает и вызывается воспринимаемым подобием в представлениях и аттитюдах, готовностью оказывать помощь, открытостью в коммуникации, доверительными и дружественными аттитюдами, чувствительностью к общим интересам и неподчеркиванием противоположных интересов, ориентацией на взаимную власть скорее, чем на различия во власти, и. т.д. Таким образом, в теории Дойча конфликтная феноменология описывается, как следствие объективного столкновения интересов.

После работ психолога и социолога Дж. Мид серьезный резонанс вызвали исследования представителя чикагской школы Т. Шибутани. По мнению Шибутани, причины конфликтов находятся в процессе социального взаимодействия. При возникновении возмущений в отношениях «индивид - среда» субъект начинает ощущать внутреннюю дисгармонию и дискомфорт. Стремясь устранить их, индивид совершает активные действия для того, чтобы приспособиться к среде. В ходе приспособления и возникают конфликты.

Первая концепция о функциях социального конфликта была опубликовна в 1956 г. Это была концепция позитивно-функционального конфликта американского социолога Л. Козера*.* Основы этой концепции были изложены в работе Козера «Функции социального конфликта». В концепции говорилось о том, что конфликты не есть нечто чужеродное: они - продукт, элемент внутреннего состояния социальной системы, существующего в нем порядка вещей и самих отношений между отдельными личностями и отдельными группами. Козер предлагал понимать под конфликтом «борьбу за ценности и претензии».

Американский социолог Талкотт Парсонс считал, что конфликт может возникнуть из-за несоответствия, определенной напряженности, которая складывается при социализации между внутренними физиологическими потребностями организма и потребностями человека в социальных отношениях.

Р. Дарендорф предположил, что каждое общество пронизано конфликтом. Общество изменяется в каждой своей точке, и каждый элемент социального конфликта вносит свой вклад в его дезинтеграцию и изменение. Каждое общество, по мнению Дарендорфа, построено на подчинении одних членов общества другим.

Определить понятие конфликт и его классификацию можно с разных точек зрения. Понятийная схема описания конфликта была разработана в отечественной психологии. Схема, предложенная Л.А. Петровской (1978), включает в себя четыре категориальных группы: структура конфликта, его динамика, функции и типология.

К.К. Платонов и В.Г. Казаков понимают конфликт, как осознанное противоречие между взаимодействующими личностями, сопровождающееся попытками его урегулирования на фоне эмоциональных отношений.

А.А. Ершов видит конфликт, как действие противоположных, несовместимых в данной ситуации мотивов, интересов, типов поведения.

Д.П. Кайдалов и Е.И. Суименко называют конфликтом столкновение интересов, взглядов, установок, стремлений личности.

Таким образом, тема конфликта всегда вызывала интерес многих ученых. Каждый из них предлагал свое видение природы конфликта. Феномен конфликта существует на протяжении всей истории человечества и охватывает все сферы общества и это неотъемлемая его часть. Проблемой конфликта занимались такие классики социологии как: Г. Зиммель, Ф. Бэкон, И. Кант и т.д. Мыслители 19 в. рассматривали конфликт, как борьбу, противостояние народа и власти. Мыслители 20 в. рассматривали конфликт, как явление неизбежное, бесконечное. Одни мыслители считали, что конфликт ведет к дезорганизации общества, другие же говорили о том, что конфликт способствует его развитию. Например, Э. Эриксон считал, что конфликты приводят к личностному росту индивида.

Выводы:

1. С момента появления целостных концепций конфликта, появилось множество теорий социального конфликта, которые применимы и для анализа организационных конфликтов, хотя классические теории социального конфликта рассматривают конфликт на макроуровне.

2. В наименее известных работах Карла Маркса описаны методологические средства, позволяющие анализировать микроуровень. Организационный конфликт - препятствие удовлетворению потребности индивида или социальной группы оппозиционной стороной.

3. Существует достаточно большое количество теорий, определяющих природу социального конфликта, что позволяет углубленно подойти к анализу социальных механизмов управления организационными конфликтами. В работе будет рассматриваться преимущественно марксистская теория, так как Маркс основной причиной возникновения конфликтов выделяет несправедливое распределение ресурсов и власти, а также считает конфликт неизбежным в любой группе.

# организационный конфликт управление социологический

# **1.2 Особенности проявления организационных конфликтов**

В рамках отдельной организации социальный конфликт сохраняет свои базовые черты и особенности. При этом он приобретает ряд уникальных черт, которые, с одной стороны, показывают изменившиеся свойства конфликта в рамках организационного пространства, с другой стороны, организация, как социальное образование, имеет некоторые свойства, которые существенно влияют на протекание и развитие конфликта.

Основной особенностью организации, которая оказывает решающее влияние на протекание социального конфликта, является наличие в ее рамках формальной и неформальной структуры. Формальная структура организации представляет собой официальные, часто регламентированные документально, отношения между ее членами. Для нее характерна строгая иерархия, четкость распределения обязанностей, обязательность выполнения функций. Неформальная структура представляет собой взаимоотношения между членами организации, основанные на межличностных симпатиях и антипатиях. Неформальная структура не содержит в себе официального контекста, не имеет четкой регламентации и иерархии.

Наличие формальной и неформальной структуры определяет два основных вида социального конфликта в рамках отдельной организации: формальный (производственный) и неформальный (межличностный).

Формальный конфликт возникает из-за противоречия по поводу формальных интересов, функций, распределения должностей и самих целей организации. Неформальный конфликт в основе своей имеет личные отношения сотрудников между собой, диалектику симпатий и антипатий на уровне личных контактов.

Конфликт в организации - это столкновение между субъектами совместной деятельности в рамках организации или межорганизационном пространстве. Основные причины конфликтов заключаются в противоречии интересов и целей сотрудников организации. Формальные конфликты могут иметь причины в противоречии относительно должностей в организации, иерархии, целей и задач деятельности. Неформальные конфликты основаны на противоречии личностных интересов. Однако стоит отметить, что на практике указанные причины обычно совпадают, и формальные и неформальные интересы пересекаются.

В организации, как сложной социальной системе, образуются всевозможные конфликты, в зависимости от тех или иных оснований исследования выделяют следующие виды организационных конфликтов, которые зависят от:

 Количества участников конфликта: внутриличностные, межличностные, конфликты между личностью и группой, межгрупповые;

 Направленности воздействия: вертикальные и горизонтальные;

 Степени выраженности: открытые и закрытые, потенциальные, локальные, масштабные;

 Воздействия на функционирование организаций и результатов воздействия: функциональные и дисфункциональные, положительные и отрицательные, конструктивные и деструктивные;

 Конфликтной установки и способов решения: антагонистические и компромиссные, абсолютные и институционализированные;

 Причин возникновения: производственные, межличностные, ролевые, статусные, позиционные, психологические.

Причины организационно-трудовых конфликтов подразделяются на объективные и субъективные, производственные и межличностные. К объективным причинам относятся объективные недостатки организации. Объективные причины не зависят от воли и желания конфликтующих сторон. В основе субъективных причин лежат субъективные особенности и состояние членов организации.

Понимание объективно-субъективного характера причин организационных конфликтов будет позитивно влиять в дальнейшем при нахождении способов их предотвращения, выработке приемлемой тактики поведения индивидов в типичных конфликтах.

К объективным причинам конфликта относят, в большинстве случаев, условия интеракции, которые привели взаимодействие людей к столкновению интересов, мнений, установок и т.п. Объективные причины вызывают формирование предконфликтной обстановки - объективного компонента предконфликтной ситуации.

Например, в отделе освобождается должность заместителя начальника отдела, на которую могут претендовать несколько менеджеров, работающих в данном отделе. Поскольку должность одна, а претендентов несколько, интересы менеджеров объективно, т.е. независимо от желания менеджеров, сталкиваются. Такое столкновение может привести, а может и не привести к конфликту. Однако если бы на эту должность был один претендент, то столкновения интересов двух или нескольких менеджеров, связанного с назначением на данную должность, не было бы. В такой ситуации был бы исключен и конфликт, связанный с назначением на освободившуюся должность, так как не было бы объективной основы для него.

Индивидуально-психологические особенности участников конфликта определяют субъективные причины конфликтов. Именно субъективная оценка ситуации приводит к тому, что стороны выбирают именно конфликтный, а не какой-либо другой способ. Человек не хочет принимать компромиссное решение проблемы, не хочет идти на уступки, не избегает конфликта, не старается вместе с оппонентом разрешить возникшее противоречие, учитывая и свои интересы и интересы оппонента, а выбирает стратегию противодействия. Почти любая предконфликтная ситуация обладает возможностью выбора конфликтного или одного из неконфликтных способов ее разрешения. Причины, в силу действия которых человек выбирает конфликт, в контексте сказанного выше носят, главным образом, субъективный характер.

Жесткое разделение объективных и субъективных причин конфликтов, а тем более их противопоставление, по-видимому, неправомерно. Любая объективная причина играет свою роль в возникновении конкретной ситуации, в том числе по причине действия субъективных факторов. Например, если бы в организации была разработана и коллективно одобрена нормативная процедура замещения вакантных руководящих должностей, то количество конфликтов, связанных с борьбой за продвижение по службе, стало бы заметно меньше. Но разработка такой процедуры зависит от личностных качеств руководителей организации, т.е. от субъективного фактора. Следовательно, большинство объективных причин, в известной степени, субъективны. В свою очередь, субъективные причины конфликтов часто объективно детерминированы. Предположим, человек начал конфликт из-за собственной повышенной агрессивности - по чисто субъективной причине. Однако не исключено, что одной из главных причин повышенной агрессивности человека является повышенная агрессивность социально-экономической среды, в которой он родился, вырос и живет. Таким образом, в основе, казалось бы, чисто субъективной причины конфликта может, в конечном счете, лежать фактор, от человека мало зависящий, т.е. объективный фактор.

Каждый конфликт помимо субъективных причин обусловлен в той или иной степени и объективными причинами. При этом редкую предконфликтную ситуацию, которая возникла по причине объективных обстоятельств, нельзя разрешить неконфликтным способом. В любом межличностном конфликте всегда в той или иной степени наличествует субъективный фактор. Если человек субъективно не решит начать конфликтное противодействие, конфликта не будет. Поэтому практически у любого конфликта существует комплекс объективно-субъективных причин.

Социально-психологическими причинами конфликта являются те, которые обусловлены непосредственным взаимодействием людей, фактором их включения в социальные группы 37. Одной из таких причин являются возможные значительные потери и искажения информации в процессе межличностной и межгрупповой коммуникации. Человек, в принципе, не способен в процессе общения передать всю информацию, которая содержится в его психике и касается проблемы, обсуждаемой с партнером, не искажая ее, порой весьма существенно. Значительная часть информации содержится на уровне бессознательного и словами вообще не выражается. Часть информации может потеряться из-за недостаточного словарного запаса конкретного человека. Из-за нехватки времени многое из того, что могло быть сказано, не высказывается. Также, какая-то часть информации может быть скрыта говорящим, если ему невыгодно сообщать эту информацию. Из того, что сказано, многое не усваивается собеседником в силу того, что он невнимательно слушает, либо испытывает трудности в процессе быстрого понимания воспроизводимого текста. Услышанное человек обычно сразу же оценивает и делает выводы, которые могут сильно отличаться от того, что сказал собеседник.

Неверное понимание людьми друг друга нередко становится основной причиной конфликтов, либо сильно осложняет разрешение социальных противоречий, возникших по иным причинам.

Другой типичной социально-психологической причиной межличностных конфликтов является несбалансированное ролевое взаимодействие двух людей. В процессе социальной деятельности и межличностного общения человек может играть совсем не те роли, которые ожидает от этого человека партнер по взаимодействию. Теоретической основой анализа данной причины межличностных конфликтов, в значительной степени, явилась теория американского психолога Э. Берна. Каждый человек в процессе взаимодействия с окружающими играет более десятка типичных ролей. Это роли начальника, подчиненного, сослуживца, отца, мужа, сына, брата, пассажира, покупателя, знакомого, друга и т.п. Эти роли человек не всегда играет одинаково успешно. В отношении вероятности возникновения межличностного конфликта наиболее значимы роли, которые обобщенно можно назвать ролью старшего по психологическому статусу партнера по взаимодействию (Родитель), ролью равного партнера (Взрослый) и ролью младшего (Ребенок).

Например, при общении руководителя с подчиненным или отца с сыном руководитель или отец считают себя старшим, а подчиненного или сына - младшим. Если подчиненный также оценивает распределение ролей в данной ситуации, т.е. считает себя младшим, а общающегося с ним руководителя - старшим, то такое взаимодействие с точки зрения сбалансированности ролей может длиться бесконфликтно сколь угодно долго.

Однако может сложиться ситуация, при которой руководитель будет считать себя старшим, а подчиненного - младшим. Подчиненный, в свою очередь, будет считать старшим себя, а руководителя - младшим. При таком дисбалансе ролей возможен ролевой конфликт.

Взаимодействие начальника с подчиненными осложняется тем, что оно осуществляется на двух ролевых уровнях: как старшего с младшим при решении служебных вопросов и как равного с равным, поскольку подчиненный и начальник, как граждане, равны между собой.

К типичным социально-психологическим причинам межличностных конфликтов относится непонимание людьми того, что при обсуждении проблемы, особенно сложной, позиции не совпадают часто не по причине принципиального расхождения во взглядах на одно и то же, а по причине подхода к данной проблеме с различных сторон. Поскольку вполне очевидно, что с различных сторон одна и та же проблема нередко выглядит совершенно по-разному.

Проблемы, которые обсуждают люди, как правило, имеют много сторон и оттенков. Партнеры по взаимодействию по-разному дополняют свою одностороннюю оценку до целостной, опираясь на свой собственный жизненный опыт и знание проблемы, которые различны у каждого. По-разному относясь к проблеме, они даже один и тот же аспект могут оценивать далеко не одинаково. В принципе, если подходить к оценке совпадения мнений строго, то при обсуждении сложной проблемы будет столько мнений, сколько людей в ее обсуждении участвует. Разнообразие мнений естественно. Однако человек иногда болезненно относится к точкам зрения, которые отличаются от его, к критике его позиции, что нередко является причиной межличностных конфликтов.

Типичная социально-психологическая причина конфликтов между людьми - это выбор ими разных способов оценки результатов деятельности и личности друг друга.

При анализе конфликтов стало очевидным, что при оценке других людей человек за основу этой оценки чаще берет то, что осталось несделанным по сравнению с идеалом, нормой, целью деятельности и другими людьми, которые выполняли подобную работу прекрасно. Сам же работник обычно оценивает свои результаты по сделанному, т.е. сравнивая их с началом деятельности и другими людьми, выполнявшими аналогичную работу похуже. В итоге одна и та же работа, в зависимости от способов оценки, может быть оценена не только по-разному, но даже противоположно. Это приводит к конфликтам.

Психологическая несовместимость - еще одна важная причина возникновения межличностной напряженности и конфликтов между людьми. Выделяют четыре уровня психологической несовместимости: психофизиологический, индивидуально-психологический, социально - психологический и социальный. О психофизиологической несовместимости людей говорят в том случае, если им не нравятся запахи, рост, вес, телосложение, жесты, другие невербальные проявления партнера по общению. На этом же уровне фиксируется психосексуальная несовместимость мужчины и женщины.

Индивидуально-психологическая несовместимость проявляется в неудачном сочетании темпераментов и характеров взаимодействующих людей. При социально-психологической несовместимости обычно фиксируется противоречие в жизненных ценностях и идеалах, мотивах, целях деятельности (в долгосрочной перспективе). Социальная несовместимость может проявляться в несовпадении убеждений, мировоззрений, идеологических установок, религиозных предпочтений. Часто социальная несовместимость проявляется в больших различиях в образовании, социальной принадлежности и т.п.

Напряженные межличностные отношения, сложившиеся между людьми в ходе предшествующего взаимодействия, могут выступать психологической причиной конфликтов. Исследования психологов показывают, что конфликты в организациях чаще возникают между работниками, отношения которых характеризуются напряженностью, взаимными негативными установками, предвзятостью и т.п. Возникает порочный круг: чем хуже отношения, тем чаще конфликты, а чем чаще конфликты, тем хуже отношения.

Личностные причины конфликтов в первую очередь связаны с индивидуально-психологическими особенностями его участников. Они обусловлены спецификой процессов, происходящих в психике человека в ходе его взаимодействия с другими людьми и окружающей средой. 39

Важной среди причин конфликтов, которые в большей степени можно отнести к психологическим, является оценка поведения другого, как недопустимого. В процессе социального взаимодействия у человека существует определенный диапазон вариантов ожидаемого поведения, общения, деятельности со стороны другого человека, являющегося партнером по взаимодействию. Варианты ожидаемого поведения могут быть желательными, допустимыми, нежелательными и недопустимыми. Характер поведения зависит от индивидуально-психологических особенностей человека, его психического состояния, отношения к конкретному партнеру по взаимодействию, особенностей актуальной ситуации взаимодействия. Если реальное поведение партнера укладывается в рамки желательного или допустимого, то взаимодействие продолжается бесконфликтно. Нежелательное поведение может привести к созданию предконфликтной ситуации, а недопустимое - к конфликту.

Конфликтная ситуация возникает из противоречия между субъектами конфликта по поводу объекта конфликта. Она служит отправной точкой развертывания конфликта.

К конфликту приводит сама неподготовленность человека к эффективным действиям в подобных ситуациях, т.е. низкий уровень социально - психологической компетентности. Человек может не знать о том, что существует несколько способов и десятки приемов бесконфликтного выхода из предконфликтных ситуаций без ущерба для собственных интересов. Он может иметь представление об этих приемах и способах, но не иметь навыков и умений их применения на практике.

Помимо того, человек может быть психологически неустойчив к отрицательному воздействию на психику стрессовых факторов социального взаимодействия. Поэтому для профилактики разрешения межличностных конфликтов очень важно содержательно и психологически подготовить людей к оптимальным действиям в предконфликтных и конфликтных ситуациях.

Наряду с низкой конфликтоустойчивостью, типичной личностной причиной конфликтов является недостаточно развитая у человека способность к пониманию эмоционального состояния другого человека, сопереживанию и сочувствованию ему (эмпатия). При плохо развитой способности к сопереживанию, человек ведет себя не в соответствии с ситуацией социального взаимодействия, поступает иначе, нежели этого от него ожидают собеседники, оппоненты. При этом поведение человека, который не понимает эмоции и чувства партнера, не оценивает своё поведение, как нежелательное или недопустимое, может вызвать негативную реакцию оппонента и тем самым привести к конфликту.

Уровень притязаний, завышенный или заниженный, также способствует возникновению межличностных и внутриличностных конфликтов. Уровень притязаний характеризует уровень трудности, достижение которого является общей целью серии будущих действий (идеальная перспективная цель); выбор субъектом цели очередного действия, формирующейся в результате успеха или неудачи прошлых действий; желаемый уровень самооценки личности.

Помимо общих причин возникновения конфликтов между людьми, существуют особые причины конфликтов, возникающих между руководителем и подчиненными.

Таким образом, организационный конфликт следует рассматривать, как отдельный вид социального конфликта вообще. При этом, главной его спецификой будет выступать его проявление в малом коллективе, объединенном формальными целями и некой единой структурой, в которой проявляется сильная зависимость от области межличностных отношений.

Выводы:

1. Главной отличительной чертой организационного конфликта, как вида социального конфликта, будет ограничение конфликта рамками формальной и неформальной структуры организационного пространства.

2. В свою очередь наличие организационной структуры определяет организационный конфликт на два основных вида: производственный и безличностный, из чего можно выделить причины организационного конфликта, разделив их на объективные и субъективные.

3. Выделяются так же социально-психологические и индивидуально - психологические причины, проявляющиеся в малой группе и обусловленные фактором социального взаимодействия.

# **2. Управление организационными конфликтами в современных организациях**

**.1 Методы социального управления организационными конфликтами**

В интересах каждого руководителя, чтобы конфликт, который возник в его организации или подразделении, был преодолен (исчерпан, пресечен или прекращен) как можно скорее, поскольку его последствия могут принести немалый ущерб.

Для избегания конфликтной ситуации существует две принципиальные возможности. С одной стороны весьма значима правильная расстановка кадров, так как она позволяет заранее предотвратить большинство конфликтов. Это дает возможность решить производственные конфликты путем назначения компетентных людей на соответствующие должности. Но также это дает возможность избегать межличностных столкновений.

С другой стороны, необходим постоянный мониторинг, в рамках самой организации, для отслеживания конфликтных ситуаций. Простая расстановка кадров, к сожалению, не может гарантировать полного отсутствия конфликтов.

Преодоление конфликта может быть достигнуто, как усилиями самих оппонентов (односторонними, скоординированными или совместными), так и при активном участии третьей стороны (самого руководителя или посредника).

Существует три модели поведения участников при разрешении конфликта:

 деструктивная, ориентированная на достижение личных преимуществ;

 конформная, связанная с односторонними или взаимными уступками (нельзя путать с неучастием или пассивным сопротивлением);

 конструктивная, предполагающая совместный поиск решения, выгодного для всех.

1. Если обе стороны конфликта мало заинтересованы в его разрешении (это бывает, если они имеют близкий ранг или конфликт недостаточно созрел) и стараются сделать вид, что между ними хорошие отношения, ими может использоваться стратегия ухода от конфликта. Она часто применяется и в тупиковых случаях, ослабляя накал страстей.

Если причины конфликта субъективны, такая стратегия благоприятна. Она позволяет сделать передышку, вникнуть в ситуацию и прийти к выводу, что для противоречий нет оснований, и тем самым сохранить на перспективу хорошие отношения.

Если же конфликт объективен, то поскольку такая стратегия затягивает время, а причины, вызвавшие его, не только сохраняются, но и могут усугубиться, подобная стратегия только приведет к проигрышу.

Но длительное сохранение ситуации может привести участников к поиску психологической разрядки, например, к агрессии против посторонних лиц.

2. Когда сторона с более высоким рангом к исходу конфликта безразлична, она может придерживаться стратегии приспособления, предоставив другой стороне получить то, что для нее важнее, а самой - остаться без выигрыша, но и не в проигрыше.

3. В случае если ранг оказывается более высоким у заинтересованного оппонента, он пытается использовать для решения конфликта в свою пользу силовую стратегию. В этом случае слабая сторона оказывается в проигрыше («примирение с тупиком»). Применение такой стратегии часто сопровождается запугиванием, шантажом, дезинформацией, провокацией и пр. Если это дает возможность обеспечить себе выгодную или, по крайней мере, непроигрышную позицию, речь идет о рефлексивной защите. Если другой стороне таким путем удается навязать принятие невыгодного для нее решения, речь идет о рефлексивном управлении конфликтом.

Поскольку обычно проигравшая сторона с поражением не смиряется, конфликт в любой момент может вспыхнуть с новой силой и неизвестно чем впоследствии закончиться. Таким образом, при проигрыше одного оппонента в перспективе выигрыша для другого, а, следовательно, для организации в целом, быть не может.

4. Если ранг оппонентов одинаков, и они в равной мере заинтересованы в преодолении конфликта, то могут применять компромиссную стратегию, предполагающую разделение примерно поровну выгод и потерь от него. Поскольку при этом обе стороны оказываются не в проигрыше, эта стратегия признается наиболее целесообразной и распространена в использовании. Но оптимального решения при этом принять, как правило, не удается, так как сама проблема сохраняется. Иногда на компромисс идут и оппоненты, находящиеся в разных рангах, но заинтересованные в скорейшем достижении договоренности в целях экономии времени и сил, сохранения отношений и приобретения чего-либо вместо потери всего.

5. Стратегия окончательного разрешения конфликта нацеливает стороны на прекращение противоборства, совместный поиск и устранение его причин. Условиями ее применения являются:

 наличие общей цели;

 отношение к конфликту как к нормальному явлению, которое, однако, необходимо как можно скорее изжить;

 своевременный и точный диагноз проблемы;

 признание равноправия, законности интересов с точки зрения сторон.

Такая стратегия выгодна всем. Во-первых, она превращает оппонентов в партнеров, а, следовательно, улучшает ситуацию внутри организации. Во-вторых, проблема полностью разрешается вместо того, чтобы быть загнанной вглубь. В-третьих, выгоды, которые приобретают стороны, даже при условии, что они распределены неравномерно, все равно превышают то, что стороны получили бы при применении другой стратегии.

Но чаще конфликты не саморазрешаются, и если их игнорировать, то разрастаются и могут разрушить организацию. Поэтому руководителю приходится брать ситуацию в свои руки, разрабатывать и реализовывать варианты управления ими. Для этого могут быть использованы стратегии предупреждения и разрешения конфликта. Стратегия разрешения конфликта в зависимости от ситуации может реализовываться двумя способами - принуждением и убеждением.

Стратегия предупреждения конфликта представляет собой совокупность мероприятий в основном организационного и разъяснительного характера.

К подобным мероприятиям могут быть отнесены улучшение условий труда, справедливое распределение ресурсов, вознаграждения, изменение структуры организации, системы управления ею, введение дополнительных интеграционных и координационных механизмов, обеспечение строгого соблюдения правил, традиций, принятых норм поведения, служебной и деловой этики.

С помощью стратегии преодоления конфликта конфликтующие стороны можно заставить или убедить в том, чтобы они прекратили враждебные действия, начали переговоры между собой и нашли приемлемое решение, не только не исключающее чье-то поражение, но и указывающее направление мобилизации социальной энергии.

Реализуя стратегию преодоления, руководитель полностью овладевает конфликтной ситуацией, демонстрирует сторонам, что путем конфликта они не смогут добиться желаемых целей, выясняет и анализирует причины возникновения конфликта и позиции его сторон (то, на чем они настаивают), интересы (чего стороны хотят добиться в итоге), общее в них и вместе с участниками пытается найти выход из сложившегося положения, хотя бы на основе компромиссов.

Если стороны не желают следовать разумным доводам, руководитель применяет административные меры.

Для борьбы с кликами и интригами применяются более специфические методы. Например, для того, чтобы разложить клику изнутри, в ее ряды вносится недоверие ее членов, подогревается недовольство и разочарование лидером, поощряются раскольнические группировки и перебежчики. Когда разложение доходит до необходимого уровня, в клику внедряют нового лидера, который способен добиться прекращения конфликта и подчинения клики официальному руководству.

По отношению к лицам, которые занимаются интригами, применяются угрозы публичного разоблачения. В то же время им помогают решить проблемы, которые толкают их на распространение искаженной информации, очерняющей людей и их поступки. Конфликт удается прекратить, если появляется реальная угроза, неминуемая расплата, цена которой выше выигрыша.

Руководитель, в силу своего положения, должен предпринимать все возможные действия, направленные на разрешение и предотвращение организационных конфликтов, с тем, чтобы увеличить количество положительных эффектов и уменьшить количество отрицательных.

Прежде всего, необходимо четко разъяснять работникам то, что ожидают от каждого из них и от подразделения в целом. Это поможет предотвратить дисфункциональный конфликт. При этом следует указывать уровень ожидаемых результатов, источники и адресаты необходимой информации, систему полномочий и ответственности, четко должны быть определены процедуры и правила.

Бывают ситуации, когда несколько подчиненных вступают в разногласия по поводу выполняемого задания, конфликта при этом можно избежать, если обратиться к их общему начальнику, который принимает решение в данной ситуации. Таким образом, поскольку подчиненные прекрасно знают, кому они подчиняются и чьи указания выполняют, принцип единоначалия облегчает управление конфликтной ситуацией. Однако, при проектировании сложных организационных структур, например, матричной, принцип единоначалия теряет свою актуальность, и может использоваться более детальное описание взаимосвязей между подразделениями.

Управлять конфликтной ситуацией можно с помощью установления миссии компании. Осуществление высшей цели, требующее совместных усилий нескольких сотрудников, групп или отделов, сплачивает коллектив.

Вознаграждения и поощрения помогают избежать дисфункциональных последствий конфликтных ситуаций и оказывают положительное влияние на поведение людей. Работники, вносящие вклад в достижение комплексных целей организации, помогающие другим группам организации, должны быть вознаграждены за свои старания и усилия благодарностью, премией, признанием или повышением по службе. При этом, с другой стороны, неконструктивное поведение отдельных работников или их групп не должно поощряться.

Предупреждение возникновения конфликтов и конфликтных ситуаций напрямую зависит от оптимальности структуры организации, как таковой, и как социальной группы. Руководитель лучше, чем все остальные, представляет, насколько соответствует структура организации задачам, решаемым на предприятии в данный момент. Организационная структура не должна тормозить функционирование предприятия, но при этом она не должна оказывать на него сильное давление. Руководитель компании должен следить за тем, чтобы формальная и неформальная структура коллектива максимально соответствовала задачам, которые стоят перед работниками. Руководителю необходимо стараться уменьшить противоречия и разногласия, которые возникают между элементами организационной структуры, тем самым снизится вероятность возникновения конфликтов и конфликтных ситуаций между сотрудниками. Четкая организационная структура позволяет руководителям и сотрудникам осознавать свое место в организации, свои права и обязанности и видеть результаты своей работы.

Помимо описанных выше прямых методов погашения конфликтов, существует несколько косвенных методов решения конфликта.

 принцип «выхода чувств» - человек получает возможность беспрепятственно выразить свои отрицательные эмоции, таким образом, они сами собой постепенно сменяются положительными.

 принцип «эмоционального возмещения» - человек воспринимается как страдающий и таким образом, в ходе беседы, он вызывает раскаяние и искреннюю готовность пойти на мировую.

 принцип «авторитетного третьего» - состояние конфликта резко искажает взаимовосприятие конфликтующих сторон и делает их ролевые ожидания друг к другу весьма тенденциозными. Примиряющее мнение одной из сторон может быть передано лишь через третье лицо, авторитетное для обеих сторон. Для обиженного человек положительное мнение о нем со стороны обидчика - это толчок его собственным мыслям в направлении поисков межличностного компромисса.

 принцип «обнажения агрессии» - в присутствии третьего лица сторонам предоставляется возможность выразить свою неприязнь друг другу, сторонам дают выговорить самое наболевшее, после чего применяется один из следующих принципов.

 принцип «принудительного слушания оппонента» - давая возможность друг другу выговориться, стороны потом пытаются воспроизвести сказанное в их адрес, чаще всего стороны не в состоянии воспроизвести сказанное и излагают это в той интерпретации, которая не имелась в виду оппонентом. Непривычность такой ситуации приводит к уменьшению накала взаимного ожесточения и способствует росту самокритичности сторон.

 принцип «обмена позиций» - стороны пытаются поставить себя на место оппонента и излагают свою точку зрения на конфликт как бы со стороны оппонента.

 принцип «расширения духовного горизонта» сторон - ссора оппонентов записывается на магнитофон, а в дальнейшем воспроизводится, после чего конфликт разбирается.

Профилактика и разрешение межличностных конфликтов наиболее успешно осуществляется с помощью специальных психологических игр и упражнений.

Неразрешенные вовремя организационные конфликты могут привести к возникновению трудовых споров, которые являются наиболее нежелательными конфликтами для организаций.

Понятие трудового спора подразумевает систему трудовых норм, направленную на урегулирование трудовых отношений. Это могут быть нормы, определяющие систему органов по рассмотрению трудовых споров, их компетенцию, и, по необходимости, порядок формирования, либо нормы, регламентирующие порядок деятельности органов по рассмотрению трудовых споров (нормы процессуального характера). Так понимается понятие трудовых споров в объективно-правовом смысле. В субъективно-правовом аспекте трудовые споры - система общественных отношений, которые возникают по поводу конфликта в сфере труда и в связи с трудовой деятельностью, и порядка его разрешения (снятия).

Законодательством о трудовых спорах в первую очередь является Конституция РФ, Трудовой Кодекс РФ, ФЗ от 23 ноября 1995 года «О порядке разрешения коллективных трудовых споров», общие законы о судебной системе в РФ, Гражданско-процессуальный Кодекс РФ, акты Конституционного Суда РФ, разъяснения и постановления Пленума Верховного Суда РФ, Положение о службе по урегулированию коллективных трудовых конфликтов, утвержденное Постановлением Правительства РФ от 15 апреля 1996 года, акты Минтруда РФ.

Трудовые споры классифицируются по субъектам, по содержанию, по объекту и по подведомственности.

При разграничении трудовых споров по субъекту следует учитывать, с одной стороны, количественный состав субъектов трудового конфликта, а с другой стороны, качественные характеристики его участников. По количественному составу различают индивидуальные трудовые споры и групповые трудовые споры. Трудовой конфликт всегда носит двусторонний характер, при этом с каждой стороны могут находиться как один субъект, так и несколько, защищающих свои интересы (группа работников, профессиональные союзы и т.д.).

С качественной точки зрения выделяют трудовые споры с участием стороны трудового правоотношения. Наибольшее количество споров возникает между работником (группой работников, представителем работников - профессиональным союзом) и работодателем (объединением работодателей). Однако возможно и возникновение спора между работодателем и государством, действующим в лице соответствующего органа (органа по надзору за соблюдением работодателем правил по охране труда и техники безопасности); между безработным и органом по обеспечению занятости, и т.п.

При характеристике субъектного состава спора с участием сторон трудового правоотношения, споры делятся на трудовые споры с участием общего субъекта и трудовые споры с участием специального субъекта.

Трудовые споры различают по содержанию - по характеру требований лица или лиц, возбудивших процедуру рассмотрения трудового спора. С этой позиции подразделяют исковые и неисковые трудовые споры, или, иными словами, споры о праве и споры об интересе. Споры искового характера представляют собой споры о защите нарушенного, или предполагающегося нарушенным, субъективного трудового права. Исковые споры могут быть с участием как одного работника, так и группы работников. Спорами неискового характера являются споры, которые возникают при установлении новых, или изменении существующих условий труда. Здесь не подразумевается восстановление или нарушение субъективного права, поскольку само это право отсутствует. В данном случае существует определенный интерес, который необходимо оформить правовым образом. Примером такого спора может быть ситуация, когда работодатель исправно выплачивает заработную плату работникам в размере, определенном в трудовом договоре. Однако работниками оспаривается размер заработной платы, полагая, что ее размер должен быть более высоким. Речь идет об изменении одного из условий трудового договора; не о восстановлении нарушенного субъективного права, а об установлении нового.

Как правило, неисковые споры носят коллективный характер. Коллективным трудовым спором называется, согласно ст. 398 Трудового Кодекса РФ, неурегулированные разногласия между работниками (или их представителями) и работодателями (или их представителями) по поводу установления и изменения условий труда (включая заработную плату), заключения, изменения и выполнения коллективных договоров, соглашений, а также в связи с отказом работодателя учесть мнение выборного представительного органа работников при принятии локальных нормативных актов. Таким образом, трудовые споры могут быть разделены на исковые индивидуальные споры, исковые коллективные споры, возникающие в связи с коллективной защитой индивидуальных трудовых прав работников, неисковые коллективные споры.

По объекту трудовые споры делятся на споры, связанные с денежными требованиями, и споры, связанные с требованием совершения определенных действий. Однако нередко встречаются и трудовые споры, объектом в которых являются одновременно и денежные требования, и определенные действия (требование восстановления на работе с оплатой вынужденного прогула и т.д.).

Деление трудовых споров по порядку разрешения предполагается на споры, рассматриваемые в юрисдикционном порядке, и споры, рассматриваемые в порядке примирительно-третейского разбирательства.

Споры, которые рассматриваются в юрисдикционном порядке, - это споры, которые разрешаются специализированными, по определенным правилам образованными органами, рассматривающими спор с соблюдением четко формализованных в законе процедур, и выносящими обязательное к исполнению, под угрозой юридической ответственности, решение. К таким спорам относятся все индивидуальные и коллективные исковые споры.

Применительно к примирительно-третейским разбирательствам формирование органа по рассмотрению спора осуществляется самими спорящими сторонами, правила работы этих органов формально не определены, решение по спору обязательно к исполнению только при условии, если спорящие стороны заранее об этом договорились. В порядке примирительно-третейского разбирательства разрешаются коллективные трудовые споры.

Работники вправе осуществлять самозащиту своих трудовых прав. В Трудовом законодательстве, в качестве примеров, приведены следующие случаи использования права работника на самозащиту: работник защищает либо свободу распоряжаться своими способностями к труду, либо свое право на заработную плату, либо свою жизнь и здоровье при непосредственной угрозе его жизни и здоровью. Работник вправе осуществлять самозащиту трудовых прав и законных интересов в индивидуальном порядке, либо в коллективном порядке. Одной из форм коллективной защиты трудовых прав является забастовка. В индивидуальном порядке работник вправе обратиться в инспекцию труда, если считает, что работодатель нарушает его трудовые права и законные интересы, но переговоры с работодателем по тем или иным причинам не привели к положительным результатам. Самозащита осуществляется в индивидуальном порядке самим работником, в коллективном порядке - объединением работников.

Во внесудебном порядке разрешаются коллективные трудовые споры и индивидуальные трудовые споры неискового характера. Индивидуальные споры могут быть разрешены комиссиями по разрешению трудовых споров. Коллективные трудовые споры регулируются в рамках примирительных процедур.

В то же время работник вправе обратиться в суд за восстановлением справедливости при нарушении или ущемлении трудовых прав работника.

Судебная защита трудовых прав работника осуществляется в установленном законодательством процессуальном порядке.

Таким образом, законодательством закреплены различные формы защиты трудовых прав и законных интересов работников в правоотношениях с работодателями, что позволяет работникам чувствовать себя в трудовых отношениях не столь уязвимыми, как это может показаться на первый взгляд. При этом следует учитывать, что в большинстве случае при обоснованности жалоб со стороны работников, государственные органы, в лице инспекторов или судей, принимают сторону работника, вменяя работодателям, нарушившим трудовые права работников, соответствующие санкции.

Отметим и еще один важный фактор развития конфликтов в организации - организационное отчуждение.

На современном этапе организационное отчуждение выступает важнейшим фактором производительного труда и не менее важным условием социально-психологического комфорта индивида в организационной среде. Однако, довольно редко, в соответствующей литературе можно встретить описание данного феномена и анализ его характерных черт и механизмов проявления внутри организационного коллектива. Тем не менее, различные морфемы отчужденности, такие как падение социально-психологического климата в трудовом коллективе, антипатии к коллегам и начальству, негативное отношение к работе и другие, исследуются довольно широко. Как представляется, причиной такого отношения к, казалось бы, давно известному феномену, который традиционно входит в фокусную проблематику всех социальных наук, выступает поверхностное восприятие отчуждения, как категории марксистской философии, что в свою очередь является следствием предвзятого отношения к марксистской методологии в целом. Но мы не можем не учитывать огромный познавательный потенциал марксистской концепции, тем более что на современном этапе многие ее положения нашли свое подтверждение.

Применительно к предмету данной статьи хочется отдельно отметить высокую методологическую полезность использования понятия отчуждения для анализа трудовых отношений и организационных взаимосвязей. Использование данной категории позволит подвести некий общий знаменатель под многими проблемами, которые сейчас стоят перед социологией организации как теоретического, так и практического плана. Во-первых, отчуждение можно рассматривать в качестве определенного показателя состояния организационной среды, уровня солидарности организационных групп, отношения между индивидами внутри организации. Во-вторых, отчуждение в этой роли способно помочь решить многие практические проблемы, стоящие перед современным управлением, например, проблема более эффективного управления человеческим ресурсом организации, что, как известно, является краеугольным камнем современной управленческой науки.

В данной статье как раз и будет предложен возможный вариант отчуждения, как показателя эффективности организационной среды.

Для начала стоит определиться с основными методологическими дефинициями. Отчуждение воспринимается достаточно традиционно в марксистско-гегелевском смысле: отчуждение есть противоречие между человеческой сущностью и человеческим существованием45. Иными словами, человек живет совершенно не так, как сам того хочет, он вынужден соблюдать определенные нормы поведения, как правило, социальной природы, хотя внутренне может быть с ними не согласен. Такое положение дел есть следствие противоречия между природой социума и персоногенезом, и оно вполне естественно для всех исторических этапов развития человечества. Отчуждение имеет психологическую природу и выражено во внутриличностном противоречии, но при этом имеет наведенную природу, которую продуцирует социум. Отчуждение играет важнейшую функцию по поддержанию социальной солидарности. При всем при этом отчужденность вредит развитию личностных качеств.

Атрибутивным признаком отчуждения социального бытия человека выступает определенный тип отношений, который формируется между ним и социальной средой. Главной характеристикой этого типа взаимодействия выступает выгодность. В силу наличия механизма стигмирования, индивид так никогда и не достигает полной идентификации с группой. Собственное «Я» остается для него на первом месте. Выполняя социальные роли, он ждет определенной компенсации за ущемления своего «Я». Кратко это можно выразить в формуле «дай мне, что я хочу, а взамен я буду играть по вашим правилам». Отсюда характерная черта социального «Я» - стремление занимать социально выгодные роли.

Отчуждение можно определить как такую форму противоречия между уровнями личности, при которой интимные установки индивида вытесняются внешними по отношению к нему стандартами поведения, как правило, социальной природы. Под интимными установками в данном случае понимаются компоненты личности индивида, имеющие своим источником логику существования комплекса, блокирующие его проявление.

Уровень отчуждения принципиально не может равняться нулю. Организационное отчуждение есть элемент всеобщей социальной отчужденности, которая атрибутивна по отношению к современному социальному порядку. Отчуждение может быть равно нулю только при условии, что человек будет полностью реализовывать свои личностные установки, но такое положение дел утопично в силу постоянного давления социальных норм.

Максимальная степень отчуждения соответствует ситуации, при которой практически вся деятельность человека внутри организации строго регламентируется, он не имеет даже возможности для инициативы. Такое положение дел также представляется утопичным, так как наличие неформальной структуры в организации есть ее атрибут, что в полной мере соответствует несводимости человеческого общения к формальным нормам и стандартам.

Также вполне очевидным представляется тот факт, что организации не выгодна высокая степень развития отчужденности. Сильное отчуждение ведет к резкому снижению производительности труда, неприятию организационных норм, росту конфликтности и другим негативным явлениям. В прошлом веке данный тезис был доказан Э. Мейо в ходе его известных экспериментов. Тейлористская модель управления как раз основывалась на развитии отчужденности человека от организации, модель «человеческих отношений» показала, что отчужденность на основе тотальной регламентированности деятельности не способствует развитию организации. Однако стоит отметить, что и в модели Мейо с точки зрения анализа отчуждения есть изъян. Дело в том, что организации в определенной степени выгодно отчуждение. Отсутствие отчуждения будет означать, что члены организации смогут полностью реализовывать свои личностные установки, которые совершенно не обязательно совпадают с целями самой организации. Точнее сказать, чаще всего не совпадают. Наличие организационных норм необходимо организации, чтобы сохранить внутреннюю целостность и единство деятельности. Сами же нормы порождают отчуждение. Единственным исключением из данного правила, может быть случай, когда цели организации и ее членов совпадают и они одинаково видят пути их достижения. Но такая ситуация встречается крайне редко и не может рассматривать как общая закономерность. Таким образом, минимальный уровень отчуждения должен сохраняться, его отсутствие угрожает самому существованию организации, как целостного образования.

В итоге оптимальным было бы выдерживание некого среднего уровня отчуждения, которое бы позволило организации сохранять целостность, и в то же время давало возможность членам организации хотя бы частично реализовать собственные персональные интенции.

Конечно, предлагаемая модель не лишена ряда недостатков. Так, например, не очень понятно как эмпирически можно измерить указанные переменные, не ясно фактуальное содержание фоновой ситуации, не решен вопрос относительно максимального и минимального уровня отчужденности, наконец, нет эмпирически выверенного механизма применения данной модели. Однако большинство проблем решается тем же самым эмпирическим путем, посредством эмпирической верификации модели. Как представляется, сама же модель вполне способна формализовать многие закономерности организационного отчуждения.

Выводы:

• Конфликт в организации - это столкновение между субъектами совместной деятельности в рамках организации или межорганизационном пространстве.

• В основе объективных причин лежат объективные недостатки организации. Объективные причины не зависят от воли и желания конфликтующих. В основе субъективных причин - субъективные особенности и состояние членов организации.

• Процесс регулирования организационных конфликтов очень сложный и включает в себя несколько этапов: Признание существования конфликта сторонами, легитимизация конфликта, его институализаци и последним этапом является решение конфликта

• Существует достаточно много методов управления, которые можно разделить на несколько групп в своей сфере применения: внутриличностные, структурные, межличностные, переговоры.

• Своевременное разрешение конфликтов ведет к более продуктивной деятельности членов организации и позволяет предупредить более серьезные формы конфликтов, которые впоследствии приходится разрешать в судебном порядке.

# **2.2 Социологический анализ особенностей социального управления организационными конфликтами в ООО «МобилМед»**

ООО «МобилМед» является организацией, занимающейся профилактикой и предупреждением инфекционных заболеваний среди населения, насчитывающей в общей сложности 112 человек штата, среди которых присутствует административный персонал, медицинские работники высшей и низшей категории, хозяйственные служащие. Высшее руководящее звено организации составляет генеральный директор, коммерческий директор, главный бухгалтер с двумя бухгалтерами в подчинении; к линейным работникам администрации относятся менеджер по персоналу, юрист и секретарь генерального директора. Основной процент штата в силу специфики деятельности организации составляют медицинские работники, которые по количеству практически поровну делятся на высококвалифицированных врачей и их помощников, медицинских сестер. Врачи представляют разные специализации, необходимые для качественного обслуживания клиентов в медицинском центре. Кроме того, имеются работники низкой квалификации, такие как уборщики, вахтеры, водители и курьер.

Работа в медицинском центре, особенно работа непосредственно медицинских работников, требует большой сосредоточенности и эмоционального напряжения, что повышает степень риска эмоционального выгорания, часто являющегося причиной накопления негативных эмоций, которые в свою очередь способствуют развитию конфликтных ситуаций.

Кроме того, все сотрудники в ходе исполнения своих трудовых обязанностей имеют тесный контакт с людьми различных социальных классов и характеров, среди них встречаются лица агрессивные, уставшие от своих проблем, не всегда доброжелательные. Однако, в силу своей работы, сотрудникам ООО «МобилМед» необходимо сохранять доброжелательное отношение к клиентам, накапливая в себе негативную энергию и не всегда имея возможность разрядиться мирным путем и сбросить напряжение для продолжения деятельности в благоприятном состоянии. По причине накопления напряжения, сотрудники часто создают конфликтные ситуации между собой, даже не желая этого. Это происходит, в частности, от неумения контролировать выход негативной энергии и поддержания здорового психологического состояния.

Такие же последствия может иметь накопление человеком негативных эмоций вследствие эмоционального выгорания на работе, когда приходится сохранять доброжелательность по принуждению, загоняя вглубь негативные эмоции и чувства.

Для эффективного анализа конфликтных ситуаций предлагается использовать два метода: опрос сотрудников по формализованной анкете на предмет конфликтности и глубинное интервью с руководителем организации.

Опрос позволяет дать общую картину протекания конфликта, оценит его именно с социальных позиций. Глубинное интервью с руководителем описывает точку зрения начальства, которое, как правило, выступает стороной страдающей от конфликтов и больше всего стремящейся их избежать.

В ходе исследования применялся сплошной опрос сотрудников «МобилМед» в количестве 102 человек по формализованной анкете, из которых 67 мужчин и 35 женщин.

Среднее образование имеют 17 респондентов. Среднее специальное образование имеют 55 опрошенных. Незаконченное высшее образование имеют 12 респондентов. Высшее образование имеют 18 респондентов.

На вопрос: «Какова типичная для Вас позиция при возникновении внутрипроизводственного конфликта?» 25 респондентов ответили, что стараются вообще не участвовать в конфликте, то есть придерживаются стиля «избегания» в конфликтной ситуации. Стиль «избегания» предполагает уход от конфликта, нет личной настойчивости, и желания кооперироваться с другими для его разрешения. Чаще всего в этом случае человек пытается быть нейтральным и находиться в стороне от конфликта. Стиль «избегания» используется, когда человек не видит важности проблемы и не собирается тратить силы на ее разрешение или с другой стороны сотрудник обладает большей властью. При использовании этого стиля избегающий человек дает возможность конфликту развиться дальше. Данный стиль также можно связать с нежеланием принимать накаленную атмосферу и расстройство. В некоторых моментах избегание конфликта может сделать его слабее. Однако обычно игнорирование вызывает еще большее возмущение. При таком подходе к конфликту обе стороны находятся в минусе.

Из всего количества 22 респондента ответили, что если уверенны в правоте, то открыто участвуют в конфликте, то есть придерживаются стиля «конкуренция». Стиль «конкуренция» или разрешения конфликта силой предполагает большую личную вовлеченность и заинтересованность в устранении спора, но не учитывая позицию иной стороны. Это стиль типа «выигрыш - проигрыш» для применения которого индивиду необходимо заметно преобладать властью или физическим превосходством. Такая манера при отдельных обстоятельствах может помочь достичь личных целей. Она требует от индивида применения волевых черт. В то же время у находящихся вокруг возникает отрицательное чувство к индивиду, использующем этот стиль.

Отметим, что 4 опрошенных ответили, что присоединяются к конфликтующей группировки, но не являются лидерами, то есть придерживаются стиля «приспособление», который побуждает присоединиться к мнению одной из сторон, представляет собой поведение, основой которого является стремление объединяться с другими, но без внесения в это объединение своей большой заинтересованности. Данный стиль может предполагать долговременную тактику в целях формирования и продвижения у других желания на объединение для разрешения межличностного конфликта.

«Приспособление» помогает удовлетворить потребности других индивидов. В целом обладатели данного стиля расцениваются окружающими с положительной стороны, хотя воспринимаются другими, как люди подверженные конформизму, то есть слабые натуры, просто поддающиеся чужому воздействию.

респондентов ответили, что никогда не участвуют в конфликте, а 2 респондентам нравится конфликтовать. 23 респондентов ответили, что стараются поступать так же, как большинство коллег. 13 затруднились ответить на поставленный вопрос.

На вопрос: «Как часто в Вашем трудовом коллективе возникает конфликт?» 46 опрошенных считают, что раз в месяц. 15 респондентов ответили, что конфликты возникают примерно раз в неделю. 38 затруднились ответить. 3 ответили, что каждый день. Причем корреляция мужских и женских ответов показала, что расхождений в оценках практически не существует. Можно отметить, что корреляция ответов в зависимости от возраста показала, что распределение ответов в возрастных группах до 20 лет одна часть считает, что конфликт происходит примерно раз в месяц, а другая часть опрошенных считает, что конфликт возникает примерно раз в неделю. От 20 до 30 лет и от 30 до 50 лет респонденты в большей мере склонны считать, что конфликт в их трудовом коллективе возникает примерно раз в месяц. Мнение респондентов в возрасте от 50 до 60 лет разделилось. Одни считают, что конфликт возникает примерно раз в месяц, а другие затруднились ответить на поставленный вопрос.

«Заметная часть конфликтов в коллективе связана просто с личной неприязнью, случаями и недоразумениями:» 39 считают «скорее да»; утвердительно ответили 25 респондентов. «Скорее нет» ответили 17 опрошенных респондентов. «Нет» ответили 11 респондентов. Затруднились ответить 10 опрошенных. Большинство мужчин и женщин ответили скорее да». Причем, корреляция в зависимости от возраста показала, что расхождений в оценках практически нет.

На утверждение «Я не люблю конфликтовать» ответы распределились следующим образом: 45 полностью согласились с этим высказыванием; 29 ответили «скорее нет». 12 ответили «скорее да». 7 респондентов ответили «нет»; 9 затруднились ответить на поставленный вопрос. Причем что корреляция в зависимости от профессии показала, что расхождений в оценках практически не существует в ответах «нет». Корреляция в зависимости от возраста показала, что большинство респондентов в возрасте от 20 до 30 лет ответили «скорее нет». Полностью согласились 13 респондентов. Не согласились с этим высказыванием 2 опрошенных.

На высказывание: «Имеют профессиональный рост и делают карьеру те, кто меньше всего конфликтует» «Скорее нет» ответили 25 опрошенных респондентов. Полностью не согласились с этим высказыванием 26. Утвердительно ответили 19 опрошенных. «Скорее да» ответили 18 респондентов. 14 затруднились ответить. Корреляция в зависимости от пола показала, что большинство мужчин ответили «скорее нет»; Отрицательно ответили 8 женщин 18 мужчин; «Скорее да» ответили 11 мужчин и 7 женщин. Корреляция в зависимости от возраста показала, что 24 опрошенных в возрасте от 20 до 30 лет и в возрасте от 30 до 50 лет ответили «скорее нет»; Большинство респондентов в возрасте от 50 до 60 лет ответили отрицательно.

На вопрос: «Должен ли руководитель вмешиваться в конфликт в коллективе, если он возник из-за непроизводственных причин?» 12 респондентов считают, что руководитель должен вмешиваться в конфликт; 27 считают что руководитель скорее должен вмешиваться в конфликт; 25 опрошенных считают, что руководитель не должен вмешиваться в конфликт; 24 ответили «скорее нет»; 14 затруднились ответить на поставленный вопрос. Причем мужчины в отличие от женщин, в большей мере считают что руководитель должен вмешиваться в конфликт; «Скорее нет» ответили 15 мужчин и 9 женщин; Не согласны с тем, что руководитель должен вмешиваться в конфликт 12 мужчин и 13 женщин; Затруднились ответить на поставленный вопрос 7 мужчин и 7 женщин. Корреляция в зависимости от возраста показала, что респондент до 20 лет и примерно в равной степени как согласны так и не согласны с данным утверждением; Большинство респондентов в возрасте от 20 до 30 лет скорее согласны с данным утверждением; Респонденты в возрасте от 30 до 50 лет не согласны с данным утверждением. Опрошенные респонденты в возрасте от 50 до 60 лет примерно в равной степени как согласны, так и не согласны с данным утверждением.

На вопрос: «Верно ли, что открытый конфликт хуже, чем постоянная скрытая неприязнь членов группы?» 30 скорее не согласны с тем, что открытый конфликт хуже, чем постоянная скрытая неприязнь членов группы. Полностью согласны с поставленным вопросом 20 респондентов; Скорее согласны 18 опрошенных респондентов; Полностью не согласны 16 респондентов; 18 затруднились ответить. Причем мужчины в отличие от женщин полагают, что открытый конфликт хуже, чем постоянная скрытая неприязнь. Корреляция в зависимости от возраста показала, что респонденты до 20 лет, в возрасте от 20 до 30 лет и в возрасте от 30 до 50 лет не согласны с данным вопросом, а вот мнение респондентов в возрасте от 50 до 60 лет разделилось: одни считают, что открытый конфликт хуже, чем постоянная скрытая неприязнь членов группы, а другие считают, что открытый конфликт все таки лучше, чем скрытая неприязнь.

На вопрос: «Верно ли, что при длительном конфликте всегда возникает группа лиц конфликтеров, которым просто нравится происходящие, дающие им возможность реализовать себя, не занимаясь производственной деятельностью?» «Скорее да» ответили 37 опрошенных; «Скорее нет» ответили 23 респондентов. Полностью согласны 20 опрошенных. Отрицательно ответили 8 опрошенных респондентов 14 затруднились ответить. Корреляция мужских и женских ответов показала, что значительная часть мужчин (23) и женщин (14) ответили, что скорее возникает группа лиц конфликтеров, которым просто нравится происходящие, дающие им возможность реализовать себя не занимаясь производственной деятельностью; Полностью согласны с данным вопросом 12 мужчин и 8 женщин; Скорее не согласны 19 мужчин и 4 женщины.

«Нет» ответили 5 мужчин и 3 женщины; Затруднились ответить 8 мужчин и 6 женщины. Корреляция в зависимости от возраста показала, что респонденты в возрасте до 20 лет как согласны (1) так и не согласны (1) с тем, что при длительном конфликте всегда возникает группа лиц конфликтеров, которым просто нравится происходящие, дающие им возможность реализовать себя не занимаясь производственной деятельностью; Значительная часть респондентов (16) в возрасте от 20 до 30 лет скорее согласны с поставленным вопросом; Большинство респондентов в возрасте от 30 до 50 лет скорее согласны с этим вопросом (3).

Респонденты в возрасте от 50 до 60 лет затруднились ответить на поставленный вопрос.

На вопрос: «Является ли конфликт естественным явлением на производстве?» Скорее не согласны с тем, что конфликт естественное явление на производстве 29 респондентов. «Скорее да» ответили 17 респондентов.

«Нет» ответили 18. Затруднились ответить на поставленный вопрос 9. Причем мужчины (25), в отличие от женщин, в большей мере считают, что конфликт скорее не является естественным явлением на производстве, а женщины (27) считают это явление естественным. «Скорее да» ответили 9 - мужчин и 8 женщин. «Нет» ответили 15 мужчин и 3 женщин. Затруднились ответить на поставленный вопрос 6 мужчин и 3 женщин.

Корреляция в зависимости от возраста показала, что респонденты в возрасте до 20 лет и от 20 до 30 лет скорее не согласны с тем, что конфликт - это естественное явление на производстве. Респонденты в возрасте от 30 до 50 лет и от 50 до 60 лет полностью согласны, что конфликт - это естественное явление на производстве.

На вопрос: «Во время конфликта вы ведете себя следующим образом», 39 ответили, что объективно оценивают обстановку и «держат себя в руках»; 27 ответили, что похожи на своих родителей и людей старшего поколения; 11 респондентов ответили, что их поведение очень напоминает поведение ребенка; 25 респондентов избегают конфликт.

Корреляция в зависимости от пола показала, что мужчины и женщины в равной степени (38) и (26) объективно оценивают обстановку и «держат себя в руках». 19 мужчин и 8 женщин ответили, что похожи на своих родителей и людей старшего поколения. 10 мужчин и 1 женщина ответили, что их поведение очень напоминает поведение ребенка. Корреляция в зависимости от возраста показала, что респонденты в возрасте до 20 лет (1) похожи на своих родителей или людей старшего поколения. Респонденты в возрасте от 20 до 30 лет (18), от 30 до 50 лет (37) и респонденты в возрасте от 50 до 60 лет примерно в равной степени объективно оценивают сложившуюся обстановку и «держат себя в руках».

На вопрос: «Какие способы примирения в конфликте вы знаете и используете?» 42 респондента ответили, что знают и используют такой способ примирения в конфликте, как переговоры. 38 сделают вид, что ничего не произошло. 18 ответили, что найдут «козла отпущения». 4 респондента никогда не пойдут первыми на примирение.

Корреляция в зависимости от пола показала, что 28 мужчин и 14 женщин ответили, что знают и используют такой способ примирения, как переговоры; 14 мужчин и 4 женщины найдут «козла отпущения». Сделают вид, что ничего не произошло 25 мужчин и 13 женщин.

Корреляция в зависимости от возраста показала, что респонденты в возрасте до 20 лет знают и применяют такие способы примирения как переговоры и найти «козла отпущения». 14 респондентов в возрасте от 20 до 30 лет знают и используют такой способ, как переговоры. 3 - найдут «козла отпущения», 14 - делают вид, что ничего не произошло.

Отметим, что 26 респондентов в возрасте от 30 до 50 лет знают и используют такой способ примирения в конфликте, как переговоры. 7 респондентов найдут «козла отпущения». 18 сделают вид, что ничего не произошло. 4 респондента в возрасте от 50 до 60 лет знают и используют такой способ, как переговоры. 1 ответили, что найдут козла отпущения. 4 сделают вид, что ничего не произошло.

На вопрос: «Считаете ли вы себя конфликтной личностью?» «Да» ответили 12 респондентов; Не считают себя конфликтной личностью 71 опрошенных респондентов; Затруднились ответить на поставленный вопрос 19 респондентов.

Корреляция в зависимости от пола показала, что большинство мужчин

(47) и женщин (25) не считают себя конфликтной личностью; 3 мужчин и 9 женщин считают себя конфликтной личностью. 14 мужчин и 5 женщин затруднились ответить на поставленный вопрос.

Корреляция в зависимости от возраста показала, что большинство респондентов в возрасте до 20 лет и от 20 до 30 лет, в возрасте от 30 до 50 лети в возрасте от 50 до 60 лет не считают себя конфликтной личностью.

На вопрос: «Лично Вам конфликт дает:» 36 респондентов ответили, что им конфликт ничего дает, из них 23 мужчин и 13 женщин; Возможность высказаться по данному вопросу ответили 24 опрошенных респондентов, из них 17 мужчин и 7 женщин; 12 респондентов считают, что конфликт им дает раздражение и агрессию по отношению к окружающим из них 10 мужчин и 2 женщин; Возможность понять позицию и мнение других ответили 23 респондентов, из них 13 мужчин и 10 женщин; Возможность эмоционально разрядиться, то есть выплеснуть накопившиеся негативные эмоции ответили 7 опрошенных респондентов из них 4 мужчин и 3 женщины.

Корреляция в зависимости от возраста показала, что большинство респондентов в возрасте до 20 лет ответили, что конфликт дает им возможность эмоционально разрядиться, то есть выплеснуть накопившиеся негативные эмоции. Респонденты в возрасте от 20 до 30 лет (10) считают, что конфликт дает им возможность понять позицию и мнение других; 9 считают, что конфликт дает им возможность высказаться по данному вопросу; 10 респондентов ответили, что конфликт им ничего дает. 6 респондентов ответили, что конфликт дает им раздражение и агрессию по отношению к окружающим; 3 опрошенных считают, что конфликт дает им возможность эмоционально разрядиться, то есть выплеснуть накопившиеся негативные эмоции;

Респонденты в возрасте от 30 до 50 лет (11) считают, что конфликт дает им возможность понять позицию и мнение других; 13 считают, что конфликт дает им возможность высказаться по данному вопросу; 22 респондентов ответили, что конфликт им ничего дает 5 респондентов ответили, что конфликт дает им раздражение и агрессию по отношению к окружающим; 2 опрошенных считают что конфликт дает им возможность эмоционально разрядиться, то есть выплеснуть накопившиеся негативные эмоции;

Респонденты в возрасте от 50 до 60 лет (2) считают, что конфликт дает им возможность понять позицию и мнение других; 2 считают, что конфликт дает им возможность высказаться по данному вопросу; 4 респондентов ответили, что конфликт им ничего дает; 2 опрошенных считают что конфликт дает им возможность эмоционально разрядиться, то есть выплеснуть накопившиеся негативные эмоции.

На вопрос: «Как Вы чувствуете себя после конфликта?» 16 ответили, что чувствуют себя удовлетворительно, из них 11 мужчин и 5 женщин; 20 респондентов ответили, им стыдно, из них 14 мужчин и 6 женщин; 41 опрошенных респондентов ответили, что им все равно из них 32 мужчин и 9 женщин; 25 опрошенных ответили, что им больно и плохо из них 10 мужчин и 15 женщин.

Корреляция в зависимости от возраста показала, что большинство респондентов в возрасте до 20 лет ответили, что после конфликта чувствуют себя удовлетворительно; 19 респондентов в возрасте от 20 до 30 лет ответили, что им все равно. 5 ответили, что чувствуют себя после конфликта удовлетворительно; 8 ответили, что им стыдно; 5 респондентов ответили, что им плохо и больно; 18 респондентов в возрасте от 30 до 50 лет ответили, плохо и больно; 10 ответили, что чувствуют себя после конфликта удовлетворительно; 10 ответили, что им стыдно; 15 опрошенных респондентов ответили, что им все равно. 4 респондентов в возрасте от 50 до 60 лет ответили, что им все равно; 1 ответил, что чувствуют себя после конфликта удовлетворительно; 1 ответил, что им стыдно; 4 респондентов ответили, что им плохо и больно.

На вопрос: «Как часто Вы наблюдаете конфликты?» 62 респондентов ответили «редко, но встречаются», из них 43 мужчин и 19 женщин. 25 ответили «часто», из них 14 мужчин и 11 опрошенных. 14 опрошенных респондентов наблюдают конфликты очень редко, из них 9 мужчин и 5 женщин. 1 опрошенных наблюдают конфликты каждый день, из них 1 мужчина.

Корреляция в зависимости от возраста показала, что большинство респондентов в возрасте до 20 лет ответили, что конфликты наблюдаются редко. Большинство респондентов в возрасте от 20 до 30 лет, в возрасте от 30 до 50 лет ответили и возрасте от 50 до 60 лет, что конфликты встречаются, но редко.

На вопрос: «Стараетесь ли вы прекратить, уладить конфликт, не дав ему разгореться в полную силу?» Стараются прекратить конфликт, не дав ему разгореться в полную силу 40 респондентов из них 24 мужчин и 16 женщин; Пытаются прекратить конфликт, но получается не так часто, как хотелось бы 45 опрошенных респондентов, из них 32 мужчин и 13 женщин; «Нет» ответили 17 респондентов, из них 11 мужчин и 6 женщин.

Корреляция в зависимости от возраста показала, что большинство респондентов в возрасте до 20 лет, в возрасте от 20 до 30 лет и в возрасте от 50 до 60 лет пытаются прекратить, но получается не так часто, как хотелось бы; Большинство респондентов в возрасте от 30 до 50 лет стараются прекратить конфликт, не дав ему разгореться в полную силу.

На вопрос: «Удовлетворены ли Вы своими отношениями с руководством?» Удовлетворены своими отношениями с руководством 44 респондентов; Частично удовлетворены 31 опрошенных; Полностью удовлетворены своими отношениями с руководством 13 опрошенных респондентов; Не удовлетворены своими отношениями с руководством 4 респондентов. 10 респондентов затруднились ответить.

Корреляция в зависимости от пола показала, что большинство мужчин (37) и женщин (17) удовлетворены своими отношениями с руководством; 9 мужчин и 4 женщины полностью удовлетворены своими отношениями с руководством; 19 мужчин и 12 женщин частично удовлетворены; Не удовлетворены 2 мужчин и 2 женщины.

Корреляция в зависимости от возраста показала, что большинство респондентов в возрасте до 20 лет, удовлетворены своими отношениями с руководством; Значительная часть респондентов в возрасте от 20 до 30 лет, в возрасте от 30 до 50 лет и возрасте от 50 до 60 лет удовлетворены своими отношениями с руководством.

На вопрос: «Удовлетворены ли Вы своими отношениями с коллегами по работе?» Удовлетворены своими отношениями с коллегами 63 респондентов; Частично удовлетворены 26 опрошенных; Полностью удовлетворены своими отношениями с коллегами 12 опрошенных респондентов; Не удовлетворены своими отношениями с коллегами 1 респондентов.

Корреляция в зависимости от пола показала, что большинство мужчин и женщин (23) удовлетворены своими отношениями с коллегами; Частично удовлетворены 14 мужчин и 12 женщин; Не удовлетворены своими отношениями с коллегами 1 мужчина.

Корреляция в зависимости от возраста показала, что большинство Корреляция в зависимости от возраста показала, что большинство респондентов в возрасте до 20 лет, удовлетворены своими отношениями с коллегами; Значительная часть респондентов в возрасте от 20 до 30 лет, в возрасте от 30 до 50 лет и возрасте от 50 до 60 лет удовлетворены своими отношениями с коллегами.

На вопрос: «Удовлетворены ли Вы своей работой на предприятии в целом?» 62 ответили, что удовлетворены своей работой на предприятии;

Частично удовлетворены 26 опрошенных респондентов. Полностью удовлетворены 12 респондентов; не удовлетворены 2 респондентов.

Корреляция в зависимости от возраста показала, что большинство Корреляция в зависимости от возраста показала, что большинство респондентов в возрасте до 20 лет, удовлетворены своей работой на предприятии. Значительная часть респондентов в возрасте от 20 до 30 лет, в возрасте от 30 до 50 лет и возрасте от 50 до 60 лет удовлетворены своей работой на предприятии.

Основные параметры, которые не устраивают респондентов в их трудовой деятельности, это заработная плата (67), при этом такие параметры, как отношение с коллегами и начальством и должность имеют примерно одинаковую долю. Можно сказать, что все они потенциально могут спровоцировать конфликтную ситуацию.

Так же в рамках данного исследования было проведено глубинное интервью с руководителем организации. Данный метод позволяет более подробно рассмотреть проблему конфликта с позиции человека, который прямо влияет на контроль конфликтный ситуация и участвует в разрешения конфликтов.

1. Первый вопрос, заданный собеседнику: «Считаете ли Вы себя успешным человеком?». Для целей данного исследования этот вопрос просто обязателен, при этом он позволяет оценить настрой респондента, его представление о себе и своих достижениях.

На этот вопрос респондент ответил утвердительно, и аргументировал это тем, что в своем возрасте он занимается делом, которое ему нравится, при этом обладает высоким социальным статусом и имеет хороший доход. Было также подмечено, что успешным его считают даже малознакомые ему люди. По мнению респондента, несмотря на все это его успех не является чем-то редким и исключительным, потому что вокруг много людей подобных ему, и каждый из них способен достичь такого же результата.

2. «С какими проблемами вы чаще всего сталкиваетесь в процессе вашей профессиональной деятельности».

В качестве трудностей было выделено недовольство трудом, адаптация служащих к своим профессиональным обязанностям, а также личностные конфликты штата работников. Респондент отметил, что данные проблемы нельзя разрешить раз и навсегда, они всегда будут существовать хотя бы на минимальном уровне. Одной из главных задач, в данном случае, является поддержание данного уровня, чтобы он не превысил определенную черту. В противном случае, это может негативно отразиться на функционировании всей организации.

Отметим, что именно конфликты рассматриваются, как основная и наиболее часто встречающаяся проблема для руководителя.

3. «Какие существуют способы избежать конфликтов».

Респондент в качестве методов пресечения конфликтов выделил достаточно распространенные методы мотивирования персонала. Первым он выделил уровень материального вознаграждения, но при этом отметил, что повышение процента зарплаты не является самым универсальным методом мотивирования к работе и удовлетворенности трудом, так как это помогает только до определенного уровня и результата хватает на короткий период времени. Существует такой феномен: изначально увеличение зарплаты отражается позитивно на мотивации, но позже сотрудник воспринимает это как должное и опять начинает плохо работать, вследствие чего надлежит совмещать материальное стимулирование с социальными потребностями в престиже, общении, уважении. По мнению респондента, даже обычное уважительное отношение к персоналу и чуткость к их потребностям гораздо эффективнее для улучшения удовлетворенности трудом, чем большая разовая премия.

4. «Каковы основные причины конфликтов в рамках организации».

На первое место респондент поставил критерий удовлетворенности трудом, на второе межличностные отношения. По его мнению, все остальные причины вторичны. Он знает, что таковых причин называется множество. Но на практике все они, по его мнению, сводимы к указанным выше. Отмечается, что в большинстве случаев эти причины всегда пересекаются и развиваются параллельно.

5. «Какой процент сотрудников, по вашему мнению, удовлетворен своим трудом полностью».

Респондент отметил, что полностью удовлетворенных трудом людей не существует, по крайней мере, он никогда таких не встречал. По оценке с помощью различных методик где-то около 30% сотрудников удовлетворены своим трудом выше среднего, остальные наполовину. При этом примерно 20% не удовлетворены своим трудом и работают только по причине материальной необходимости. Респондент считает, что примерно такое же соотношение справедливо практически для любой организации независимо от ее формы и конкретных видов деятельности. При этом отмечается, что удовлетворенность трудом является неким плавающим параметром, который никогда не остается в одной и той же точки, а постоянно меняется. Развитие организации, конфликты, смена форм деятельности способны поколебать неравновесную систему удовлетворенности трудом и поменять соотношение, указанное выше. Главная задача рассматривается, как поддержание определенного уровня удовлетворенности трудом для большинства сотрудников, как единственная реально выполнимая задача.

6. «Какие негативные последствия могут иметь конфликты для деятельности организации».

Среди негативных последствий конфликта респондент на первое место респондент поставил снижение производительности труда и нарушение внутриорганизационных связей. При этом отмечается, что это будет иметь колоссальные последствия для организации и в худшем случае может привести к ее распаду. Было подчеркнуто, что именно неудовлетворенность трудом является основной причиной большинства организационных конфликтов. Особенно опасно это в том случае, когда неудовлетворенность распространяется на управленческий персонал. В этот момент организации могут помочь только весьма значительные реформы.

7. «Часто ли возникают конфликты в вашей организации»

Респондент ответил, что конфликты возникают повсеместно, и стремиться полностью от них избавиться невозможно. Если этим заниматься, то не будет никакого толка. Единственное, что следует делать, это не запускать конфликтную ситуацию, не давать ей возможности расшириться до полноценного конфликта. По мнению респондента, серьезный конфликт бывает примерно раз в месяц.

8. «Можно ли назвать некоторые виды профессиональной деятельности, для которых конфликтность будет изначально ниже, чем для других».

По ответу респондента можно понять, что такой сферы не существует, так как конфликтность зависит не от сферы, а от возможности достижения личных целей человека и самих условий труда. Другими словами, электрик может относиться к своей работе с большим удовлетворением, чем секретарь в известной фирме. В теории конечно можно представить ситуацию, где будут созданы все необходимые условия во избежание во всех сферах высокого уровня конфликтности.

9. «Как бы вы оценили развитие конфликтности: она растет или падает».

Конфликтность несомненно растет, по словам респондента. Он говорит о том, что в современном мире очень трудно заинтересовать сотрудников их профессиональными обязанностями, потому что с каждым годом большинство из них работает для материального обеспечения себя и своей семьи. Нет никаких сомнений в том, что, в условиях прогрессирующей конкуренции, конфликтность однозначно будет повышаться, и нам необходимо будет создавать новые методы для урегулирования споров и ситуации в целом. Прогноз респондента достаточно пессимистичен: в будущем конфликтность, если условия не поменяются, будет расти, возможно, она достигнет некоторых критических величин, которые приведут к радикальному изменению действующей организационной культуры.

10. «Каково значение субъективных факторов в развитии конфликтов».

Респондент отметил, что значения собственных представлений работника о его трудовой деятельности и обязанностях, а также его предпочтения и особенности личности весьма важны. Эту индивидуальную специфику следует всегда учитывать при осуществлении управленческой деятельности в сфере конфликтов. Однако организационная среда создает окончательные условия реализации индивидуальных предпочтений. В рамках неудачной кадровой политики можно создать такие условия, что даже самый мотивированный человек потеряет всякий интерес к процессу, и конфликтность будет закономерно расти.

Выводы:

Главные факторы провоцирования конфликтов в коллективе: отношения с руководством и уровень заработной платы. В целом можно говорить, что ситуация довольно типичная для коммерческих организаций. Отметим, то это показывает относительно высокий уровень конфликтной ситуации.

Как можно видеть результаты по данному вопросу подтверждают косвенно показатели по предыдущим параметрам. Необходимые улучшения: заработная плата и начальство. Именно на эти направления рекомендуется отдельно обратить внимание для предотвращения конфликтной ситуации.

Таким образом, на основании результатов социологического исследования, проведенного в рамках дипломной работы, можно говорить о том, что конфликт присущ любому трудовому коллективу. При этом причинами возникновения конфликтов в трудовых коллективах являются психологические, социальные, экономические и «профессиональные» факторы. Сами же конфликты в трудовых коллективах в большей степени происходят часто и систематически (по опросу респондентов примерно раз в месяц). В женском коллективе происходит больше конфликтов, по сравнению с мужским. В случае возникновения конфликтной ситуации, многие стараются вообще не участвовать в конфликте, так как не любят конфликтовать. Но если человек все-таки конфликтует, то это происходит на основе уверенности в своей правоте.

Люди, которые меньше всего конфликтуют, менее подвержены профессиональному росту, нежели те работники, которые наиболее конфликтны. Сами опрошенные респонденты считают, что люди от рождения добры, но все же имеют в себе определенный уровень агрессии. В ситуации обиды словом или действием, члены трудового коллектива, в большинстве своем, себя сдержат, хотя и будут помнить об обиде, но все-таки постараются простить ее.

Руководитель в конфликтной ситуации, по мнению большинства, должен вмешаться в конфликт, который возник в коллективе, даже если он возник не из-за производственных причин.

В случае длительного конфликта может возникнуть группа лиц - конфликтеров, которым нравится находиться в конфликтной ситуации, что дает им возможность реализовать себя, не занимаясь производственной деятельностью.

Руководитель рассматривает конфликты в рамках организации, как непременный атрибут любой социальной организации. При этом наиболее эффективная стратегия заключается в опережении эскалации конфликтной ситуации. Причем, основной фактор управления конфликтом заключается в контролировании удовлетворенности трудом. Отметим также, что прогноз руководителя относительно развития конфликтов в рамках социальной организации в будущем довольно пессимистичен. Рост конфликтов представляется ему неизбежным. Тем не менее, конфликты являются естественными для организации, и найти решение можно для каждого из них, в чем и заключается одна из основных задач любого руководителя.

Конфликты существуют в трудовых коллективах независимо от того, коммерческая ли эта фирма или же государственное предприятие. По мнению большинства опрошенных респондентов, конфликт не является естественным явлением на производстве, но все-таки имеет место быть.

Во время конфликта доминирующим поведением людей являются объективное оценивание обстановки и умение «держать себя в руках». При этом наиболее применяемым способом примирения в конфликте являются переговоры. Существуют и такие способы примирения, как найти «козла отпущения» или не обращать внимания.

Наряду с неконфликтными людьми, существуют и люди, которые склонны к конфликтам. Сами же опрошенные респонденты в трудовых коллективах себя конфликтными личностями не считают. Но если же конфликт возникает, то членам трудового коллектива. При возникновении конфликта, большинство членов трудового коллектива испытывают дискомфорт. После разрешения конфликтной ситуации, респонденты испытывали очень разные чувства: от чувства удовлетворенности до стыда или же плохого состояния.

В случаи конфликта преобладает позиция стремления прекратить конфликт, не дав ему разгореться в полную силу, но это получается не так часто, как хотелось бы. В самих трудовых коллективах существует высокий удовлетворенности отношений с руководством, с коллегами и своей работой на предприятии, не смотря на конфликтные ситуации.

# **Заключение**

Определение природы конфликта интересовало множество ученых, каждый из которых предполагал своё видение, иногда противоположное видению другого ученого, определения конфликта, как феномена и причин появления конфликта.

Изучив основные подходы к определению социального конфликта можно сказать, что большая часть проблематики конфликта разрабатывается в контексте крупномасштабных теоретических построений, определенных задачами объяснения социокультурных изменений в обществе.

Рассматривая организационный конфликт, как вид социального конфликта, можно определить его основные черты:

1. Конфликт ограничен рамками организации;

2. Причиной конфликта являются специфические свойства организации и её структурные особенности;

3. Влияние организационного конфликта на производственный процесс (улучшение или ухудшение эффективности производства).

Конфликт определяется тем, что обьективно-субьективные причины поведения одной из сторон (личности, группы или организации) вызывают расстройство интересов другой стороны, которое порождает ее противодействие. В результате возникают негативные последствия в совместной деятельности.

Наиболее распространенные причины возникновения конфликта можно разделить на три группы:

1) порождаемые трудовым процессом;

2) вызываемые психологическими особенностями человеческих взаимоотношений;

3) обусловленные личностными чертами сотрудников организации.

Управление спорами и конфликтами в организациях - это целенаправленное воздействие на устранение (минимизацию) причин, породивших конфликт, или на коррекцию поведения участников конфликта.

Существует несколько эффективных технологий управления конфликтной ситуацией, каждая из которых предполагает ряд тактических методов.

Наиболее распространенными, с точки зрения использования способов разрешения конфликта, являются структурные и межличностные стратегические методы.

Структурные методы разрешения конфликтов включают: уточнение производственных ожиданий, механизм координирования и интегрирования, постановку более высоких по уровню или совместных заданий и совершенствование системы вознаграждений.

• Межличностные тактические приемы включают пять основных стилей: Уклонение представляет собой уход от конфликта.

• Сглаживание - такое поведение, которое направлено на сдерживание раздражения противоположной стороны.

• Принуждение - применение законной (должностной) власти или давления с целью навязать свою точку зрения.

Также существует ряд косвенных методов:

• Компромисс - это уступка до определенной степени другой стороне для поиска оптимального решения.

• Окончательное решение проблемы - это стиль, который позволяет найти положительное решение проблемы в случае открытого столкновения различных взглядов.

К потенциальным отрицательным последствиям конфликта относятся: снижение производительности, неудовлетворенность, увеличение текучести кадров, ухудшение морально-психологического климата и социального взаимодействия.

Переговоры являются одним из эффективных способов разрешения конфликтов. Основной функцией переговоров выступает совместное обсуждение проблемы и принятие решения, устраивающего в той или иной степени все участвующие стороны.

Проведенное исследование напряженности и конфликтности в социально - трудовой сфере показало, что конфликт является неотъемлемой частью жизнедеятельности человека. Разница во взглядах, различие восприятий и оценок тех или иных событий достаточно часто приводят к тому, что между людьми возникают спорные, конфликтные ситуации.

На основе проведенного анализа можно выявить признаки высокого уровня организационного отчуждения в трудовом коллективе, который выражается ухудшением социально-психологического климата трудового коллектива: частое появление конфликтных ситуаций.

Состояние социально психологического климата в трудовом коллективе является индикатором желания определенных индивидов в реализации личностных установок, которые проявляются в создании социально-психологического комфорта индивида в организационной среде из-за чувства ограничения нормами организации.

Основные причины конфликта заключаются в величине заработной платы, что признается всеми респондентами, но при этом важное значение имеет и отношение в коллективе, где особенное место занимает отношения с руководством.

Это позволяет нам утверждать, что для решения конфликта необходимы целенаправленные мероприятия, в ином случае он может разрушить всю организацию. При этом большинство стремится занять нейтральную позицию во время протекания конфликта, но считает, что сам руководитель обязательно должен принимать соответствующие решения. Это говорит о том, что именно руководитель во многом ответственен за разрешение самого конфликта.

# **Список источников и литературы**

1. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. - М., 2008.

2. Богданов Е.Н. Зазыкин В.Г. Психология личности в конфликте. - СПб., 2004.

3. Боулдинг, К. Конфликт и защита: общая теория / К. Боулдинг. М., 1963. -227 с.

4. Вагина В.О., Кочетов Р.Г. Внутриличностный конфликт. Конфликт по Зигмунду Фрейду // Современные тенденции развития науки и технологий. - 2015. - №6-10. - с. 40-42

5. Васильева С.А., Кукулите Т.Г. Основные причины конфликтов в организации и методы их профилактики - 2012, 313 с.

6. Вересов Н.Н. Формула противостояния, или Как устранить конфликт в коллективе. - М., 2011.

7. Веснин В.Р. Менеджмент. - М., 2008.

8. Веснин, В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учеб. пособие. / В.Р. Веснин. - М.: ТК Велби, Проспект, 2008.

9. Видоевич З., Голенкова З.Т. Социальные конфликты в трансформирующихся обществах. // Социс. - М., 1997, №12.

10. Георг Зиммель. Избранное. - М.: Юрист, 1996.

11. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании. Учеб. пособие. ИНФРА - М., 2007.

12. Гришина Н.В. Психология конфликта. - СПб., 2000.

13. Дарендорф Р. Современный социальный конфликт. Очерк политики свободы. - Перевод с немецкого Л.Ю. Пантиной. Редактор перевода М.Н. Грецкий., М.: Издательство «Росспэн», 2002. 289 стр.

14. Дмитриев А., Кудрявцев В., Кудрявцев С. Введение в общую теорию конфликтов. - М., 2012.

15. Дмитриев А.В. Конфликтология. М., 2009.

16. Дмитриев А.В. Социальный конфликт: общее и особенное. - М.: Гардарики, 2001.

17. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. - СПб., 2001.

18. Еремина Б.Л., Управление персоналом. Под ред. Базарова. - М.: ЮНИТИ, 2002.

19. Зайцев А. Социальный конфликт. М., 2000

20. Здравомыслов А.Г. Социология конфликта. - М., 2012

21. Зеленков М.Ю. Конфликтология; Учебник / М.Ю. Зеленков. - М.:

22. Иванов В.Н., Смолянский В.Г. Конфликты и конфликтология. - М., 2013.

23. Карл Маркс: Экономическо-философские рукописи 1844 года и другие ранние философские работы… Издательство: Академический проект, 2010 г.

24. Касафонт Х.Р. Зигмунд Фрейд / пер. с исп. А. Берковой. М.: АСТ,

25. Козер Л.А. Функции социального конфликта. - Американская социологическая мысль. М. 2000 С. 542-556.

26. Козырев Г.И. Основы конфликтологии. Учебник 2-е изд., перераб. И доп. - М., 2014, 240 с.

27. Компаративный механизм социальной регуляции: монография / Н.С. Данакин, С.Н. Питка. - Белгород: Логия, 2003. - 276 с

28. Крижановский С.В. Организация разрешения конфликтов и конфликта интересов в рамках профессиональной подготовки в уголовно- исполнительной системе // Вестник Кузбасского института. - 2014. - №3. - с. 170-175

29. Крюков С.В. Организационное поведение: теория и практика. - Ростов-на-Дону, 2006.

30. Кукоба Ю.В., Бондаренко Л.В. Конфликты: сущность конфликта, виды, причины и пути решения. // бакалавр. - 2014. - №1 (1). - с. 83-85

31. Луговая О.М. Социальная напряженность как этап в процессе развития конфликта /О.М. Луговая // Мир науки, культуры, образования. - 2014. - №3.

32. Лэйхифф Дж.М., Пенроуз Дж.М., Бизнес-коммуникации. - СПб.,

33. Магомедов Г.М. Конфликты в организации: сущность и особенности // Фундаментальные исследования. 2014. - №8-1

34. Миримаофф Ж.А Конфликт и управление конфликтами: изменение парадигмы // Конфликт как проблема. Очерки современной теоретической и прикладной конфликтологии. Коллективная монография. - Спб, - 2015. - с. 404 - 411

35. Несмеева А. Внедрение изменений: как преодолеть сопротивление // ЛучшиеHR-решения. - М., 2007

36. Оболонский Ю.В. Главные функции конфликтов / Ю.В. Оболонский // Человеческий капитал. - 2013. - №7 (55).

37. Окунев, Д., Майкова, С. Трансформация организационного конфликта: идентификация и механизм / Д. Окунев, С. Майкова // Проблемы теории и практики управления. 2012. №6.

38. Пригожин А.И. Методы развития организаций. - М.: МЦФЭР, 2003.

39. Регнет Э. Организационные конфликты. Формы, функции и способы преодоления. - М.: Гуманитарный Центр, 2014.

40. Решетникова К.В. Организационная конфликтология. - ИНФРА-М, 2013 г.

41. Ряковский С.М. Организационное поведение. - М., 2005.

42. Самоукина Н. Конфликт под управлением // ЛучшиеHR-решения. - М., 2007.

43. Самоукина Н. Сценарные конфликты в организации // Лучшие HR - решения. - М., 2007.

44. Сперанский В.И., Современные технологии управления персоналом: Учебно-практическое пособие. - М.: Альфа-Пресс, 2008. - 496 с.

45. Сулимова, Т.С. - Социальная работа и конструктивное разрешение конфликтов… Издательство: Институт практической психологии, 1996 г.

46. Фролов, С.С. Организационные конфликты. Общее представление о конфликтах в организации. Монография / С.С. Фролов. Тверь. 2005.

47. Хисматуллина, З.Н. Организационные конфликты: понятие и типология / З.Н. Хисматуллина // Фундаментальные исследования. 2005. №3.

48. Целютина Т.В., Линкина Д.Л., Поляков А.Н. Рациональное поведение руководителя и эффективная коммуникация в конфликте: стратегии управления конфликтами // Перспективы науки и образования -2015. - №1 (13). - с. 135-139

49. Чумиков А.Н. Управление конфликтами. - М., 2009.

50. Шаленко В.Н. Трудовые конфликты: Методология, теория и управление: Монография. М., 2008.

51. Щербаков И.Д. Конфликты в организации, причины их возникновения и способы разрешения // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. №3

52. Эрих Фромм: Искусство любить. - Азбука, 2008 г.

53. Яценко, В. Поведение человека в производственных конфликтах / В. Яценко // Менеджер по персоналу. 2011.

54. Adler A. Superiority and Social Interest: A Collection of Later Writings. H.L. Ansbacher and R.R. Ansbacher (Eds.). Evanston, IL: Northwestern University Press.1964.

55. Morton Deutsch Conflicts: Productive and Destructive». Journal of Social Issues, 1969,

56. Mosca G. Idem. Elementi di scienza politica. Mil., 1923

**[Вернуться в каталог дипломов по менеджменту](http://учебники.информ2000.рф/management3/management3.shtml)**

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |