## Особенности конфликтоустойчивости линейных руководителей и подчиненных

2016

# ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы выпускной квалификационной работы обеспечивается тем, что проблема управления конфликтами в организации относится к кругу крайне вопросов менеджмента организации. Эта значимость обеспечитвается следующими факторами:

высокая распространенность трудовых конфликтов;

существенное влияние трудовых конфликтов на конкурентоспособность и прибыльность организации;

сложность управления трудовыми конфликтами.

[**Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal3/personal3-1.shtml)

О высокой распространенности трудовых конфликтов свидетельствует статистика. Согласно исследованию, проведенному порталом Headhunter в 2013 г. среди 3723 респондентов, 11 % тех, кто хочет сменить работу, называют причиной поиска нового места «конфликты с руководством». С другой стороны, каждому руководителю также приходится тратить свое рабочее время на управление конфликтами, что влияет на эффективность трудового процесса.В свою очередь конфликтоустойчивость также влияет на эфефективность. конфликтоустойчивость сотрудник трудовой

Проблема посвященная данной ВКР заключается в том, что конфликтоустойчивость сотрудников существенно влияет на эффективность рабочего процесса.Каждому руководителю также приходится тратить свое рабочее время на управление конфликтами в своем коллективе, отчего организация также терпит убытки, поскольку эффективное рабочее время руководителя сокращается. По разным подсчетам, руководителям приходится тратить от 20% до 60% своего рабочего времени на разрешение подобных конфликтов. Поскольку конфликты затрагивают и руководителей, и их подчиненных,а взаимосвязи между конфликтоустойчивостью линейного руководителя и его подчиненных недостаточно изучены,то обнаружение этой связи позволит организации использовать новые инструменты по повышению эффективности рабочего процесса за счет более грамотного управления конфликтоустойчивостью руководителей и их подчиненных.

Целью работы является выявление особенностей конфликтоустойчивости руководителя и его подчиненных, их взаимосвязь, а также оценка условий повышения уровня конфликтоустойчивости.

**Фитнес на дому**



[**http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml)

Для достижения поставленной цели перед исследованием ставятся следующие задачи:

 провести анализ проблемы конфликтоустойчивости личности в психологической литературе: выявить компоненты и оценить влияние конфликтоустойчовости личности на трудовой процесс;

 разработать программу эмпирического исследования особенностей конфликтоустойчивости линейных руководителей и их подчиненных;

 провести эмпирическое исследование особенностей конфликтоустойчивости линейных руководителей и их подчиненных;

 интерпретировать результаты эмпирического исследования

 определить пути и условия повышения конфликтоустойчивости сотрудников организации на основании результатов проведенного исследования.

Объект исследования - конфликтоустойчивость линейных руководителей и их подчиненных.

Предмет исследования - особенности конфликтоустойчивости линейных руководителей и их подчиненных.

В работе применены следующие методы:

 теоретические: анализ специальной литературы, сравнение, синтез;

 эмпирические: опрос, анкетирование;

 статистико-математические: расчет коэффициента Манна- Уитни, первичная статистическоя обработка, корреляционный анализ.

В работе применяются следующие методики:

 методика определения уровня конфликтоустойчивости личности;

 методика определения поведения в конфликтной ситуации (Томас-Килмен);

 методика определения уровня стрессоустойчивости личности (Киршева-Рябчикова);

 методика определения уровня коммуникативной толерантности (Бойко).

Теоретико-методологической базой исследования являются труды по следующим дисциплинам:

 психологии личности (Д.Я. Райгородский,А. Г. Асмолов и др.);

 психологии конфликта (Н.В. Гришина, В.П. Шейнов, Л. М. Митина и О.В. Кузьменкова);

 психологии малых групп (А. В. Сидоренков, И. И. Сидоренкова, Н. Ю. Ульянова);

 психологии труда (М. А. Шмидт, Л. И. Кунц, Э. Ф. Зеер);

 конфликтологии (С. М. Емельянов, Е. И. Степанов, М.В. Цыбульская, А. Я. Анцупов, А.И. Шипилов, В.П. Шейнов);

 управлению персоналом (А. Я. Кибанов, С.В. Шекшня, Н. В. Самоукина, А. А. Городнова, Х. З. Ксенофонтова, Л. М. Спенсер, С. М. Спенсер);

 математическая статистика для психологов (О.Ю. Ермолаев). Структура ВКР содержит в себе

 теоретические основы особенностей конфликтоустойчивости и причин возникновения конфликтов;

 оценка влияние конфликтоустойчивости сотрудников на эффективность трудового процесса;

 исследование на базе ресторана отеля «Царьград»;

 анализ результатов проведенного исследование;

 разработка рекомендаций по повышению уровня конфликтоустойчивости сотрудников.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ И МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ИЗУЧЕНИЮ КОНФЛИКТОЙУСТОЙЧИВОСТИ ЛИНЕЙНЫХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И ИХ ПОДЧИНЕННЫХ

1.1 Общая характеристика конфликтовтоустойчивости и причины возникновения конфликтов

Конфликтоустойчивость личности является междисциплинарным предметом изучения, интерес к которому проявляют психология личности, психология труда, конфликтология, управление персоналом. При этом цель изучения конфликтологии у различных дисциплин разная.Психология личности изучает компоненты и аспекты формирования уровня конфликтоустойчивости личности как особого вида психологической устойчивости. Психология труда изучает конфликтоустойчивость индивида с точки зрения ее влияния на эффективность рабочего процесса. Конфликтология исследует, каким образом определенный уровень конфликтоустойчивости участников конфликта влияет на частоту возникновения и особенности протекания конфликтов. В рамках управления персоналом изучается, каким образом уровень конфликтоустойчивости сотрудников влияет на эффективность использования трудовых ресурсов современной организации.

Для определения понятия конфликтоустойчивости личности рассмотрим более подробно основные понятия конфликтологии и психологии конфликта.

Подходы к изучению конфликта в психологии мы приведем по классификации Гришиной Н.В., представив их в табличном виде.

Таблица - Классификация психологических теорий конфликта

|  |  |
| --- | --- |
| Сущность теорий | Представители/школы |
| Конфликты человеческой души: интрапсихическая интерпретация | • 3. Фрейд: конфликт как постоянный элемент душевной жизни человека • К. Хорни: «Наши внутренние конфликты» • Э. Эриксон: новый взгляд на конфликты |
| Ситуационные подходы: исследование конфликта как реакции на внешнюю ситуацию | М. Дойч: конфликт как форма ответа на конкурентную ситуацию М. Шериф: ситуационный подход в изучении межгрупповых конфликтов |
| Когнитивистские подходы: конфликт как когнитивный феномен | К. Левин Ф.Хайдер: Теории баланса У.Клар: Конфликт как когнитивная схема |

Как видно из представленной таблицы, все подходы к изучению конфликта в психологии делятся на три группы: представители первой группы рассматривают конфликт как интрапсихический процесс, представители второго направления трактуют конфликт как реакцию на внешнюю ситуацию, представители третьего направления видят в конфликте особый когнитивный феномен.

Под собственно конфликтом Сидоренков А.В. понимает «Конфликт является одновременно взаимодействием и отношением, а в основе его возникновения, находится обострение противоречий». Среди основных характеристик конфликта выделим причину, инцидент, стороны конфликта и конфликтную ситуацию.

Причина конфликта (или объект конфликта) представляет собой «явление, событие, факт или ситуации, которые предшествуют конфликту и, при определенных условиях деятельности субъектов социального взаимодействия, вызывают его». Конфликтная ситуация это сложившаяся ситуация вокруг конфликта, которая определяется как «накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия и создающие почву для реального противоборства между ними». Стороны конфликта - это его участники, а инцидент - это повод для перехода от предконфликтной стадии к непосредственно конфликтной.

Исследователи схожи во мнении, что конфликты, в основном, имеют одну схожую первопричину: неудовлетворенность в распределении ресурсов.

Среди межличностных конфликтов выделим три группы обобщенных причин их возникновения:

 нормативный конфликт;

 мотивационный конфликт;

 ценностный конфликт.

При межличностном конфликте, затрагивающем групповые нормы, идет речь о ситуации, когда работник занимает позицию, отличающуюся от позиции группы.

При межличностном мотивационном конфликте причиной конфликта служит невозможность удовлетворения потребностей индивида, связанная с действиями других индивидов. Иными словами, другие индивиды препятствуют удовлетворению потребностей исследуемого индивида.

При ценностном конфликте речь идет о несовпадении ценностей индивида (группы) с ценностями другого индивида (другой группы).

Сами причины конфликтов могут быть классифицированы на:

 объективные;

 социально-психологические;

 личностные.

Объективные причины конфликтов лежат именно в плоскости неравномерного распределения ресурсов. По этой первопричине возникают следующие причины конфликтов:

1. различие в целях;

2. различие в ценностях;

3. взаимозависимость задач;

4. неудовлетворительная/отсутствующая коммуникация.

Так как разные индивиды имеют разный доступ к ресурсам (власть, полномочия, права и проч.), они не могут полноценно решать свои жизненные задачи и вынуждены взаимодействовать и подчиняться. В таких условиях различия в ценностях, целях, необходимость дополнять усилия друг друга при выполнении задач, а также недостаточная и вовсе отсутствующая коммуникация могут стать причинами конфликта. И если первопричину устранить невозможно (невозможно обеспечить всем абсолютно равный доступ к ресурсам), то перечисленные выше причины вполне можно диагностировать и устранить.

Социально-психологические причины конфликтов можно классифицировать на следующие виды:

 неблагоприятный социально-психологический климат;

 аномия социальных норм;

 трудности адаптации к группе/среде;

 противоречия поколений;

 территориальность;

 проявления респондентной агрессии.

Исследователь А. В. Сидоренковдля типологии противоречий в малой группе использовал два типа связей: «субъект-субъект» и «субъект- деятельность/условия», на основании чего выделил следующие социально- психологические противоречия:

1) межличностные противоречия (МЛ) - восприятие отличия или несовместимости персональных целей, потребностей и интересов членов группы, а также несоответствия или противоположности между ожиданиями одних и поведением других;

2) индивидуально-групповые противоречия (ИГ) - отрицательное восприятие возможности реализации актуальных индивидуальных целей, потребностей и интересов в группе;

3) межгрупповые противоречия (МГ) - восприятие отличия, несовместимости или противоположности целей и интересов своей группы по сравнению с целями и интересами других групп;

4) статусные противоречия (СТ) - восприятие отличия, несоответствия или несовместимости между персональными ожиданиями членов группы и поведением руководителя (неформального лидера) по отношению к ним;

5) мотивационно-деятельностные противоречия (МД) - восприятие несоответствия между мотивационным потенциалом членов группы и мерой их удовлетворенности выполняемой основной деятельностью;

6) деятельностно-организационные противоречия (ДО) - восприятие отличия, несоответствия или несовместимости между ожиданиями членов группы относительно основной совместной деятельности и особенностями ее организации, например, руководителем.

Личностные причины конфликтов рассматриваются в качестве ведущих в личностно-ориентированном подходе к конфликту (З.Фрейд, К.Хорни, Э.Эриксон и др.).

Основной категорией личностно-ориентированного подходя является конфликтная личность. Под конфликтностью личности понимается ее общее свойство, отражающее частоту вступления в межличностные конфликты. При высокой конфликтности индивид становится постоянным инициатором напряженных отношений с окружающими независимо от того, предшествуют ли этому проблемные ситуации.

Конфликтная личность часто является инициатором конфликтов, причем данные конфликты имеют, как правило, деструктивный характер и негативные последствия. В психологическом плане конфликтная личность является личностью дезинтегрированной и дезадаптированной, что определяет восприятие противоречий и проблем как представляющих угрозу для ее интересов, статуса, достоинства, благополучия и пр. Такое восприятие обусловливает ее включение в конфликтное противоборство. Конфликтная личность обладает общими и специальными психологическими характеристиками.

Конфликт всегда развивается в ситуации повышенной психической напряженности и сопровождается значительными эмоциональными затратами. В связи с этим конфликтологи отмечают важность такого понятия как психологическая устойчивость. Это характеристика личности, состоящая в оптимальном функционировании психики в трудных ситуациях, а конфликт - один из типов трудных ситуаций. Конфликтоустойчивость при такой трактовке представляет собой отдельный аспект психологической устойчивости личности. Низкий уровень конфликтоустойчивости является одной из личностных причин возникновения конфликтов.

Исследователь Н.В.Гришина отмечает, что конфликтная ситуация всегда побуждает индивида реагировать: «Возникновение конфликта предполагает не только восприятие и осознание противостояния, противоречия, возникающего во взаимодействии с самим собой или с другими людьми, но и развитие активности, направленной на преодоление этого противоречия». Сложно себе представить индивида, который будет просто не замечать развитие конфликта вокруг себя и не изменит своего поведения, реагируя на конфликт. Итак, конфликт всегда вызывает реакцию индивида. Реакция, как мы уже отметили, может быть различной. Реакция индивида проявляется в его стратегии поведения в конфликтной ситуации.

Существует ряд классификаций стратегий поведения личности. Рассмотрим различают две стратегии поведения индивида в конфликтной ситуации: конструктивный путь и деструктивный путь. Конструктивный путь разрешения конфликтной ситуации изображен нами схематично на рисунке 1, где курсивом обозначены внутренние интрапсихические переживания индивида, жирным шрифтом - его внешние осознанные реакции:

Конструктивное поведение способно вывести личность из конфликтного состояния и привести к внутренней гармонии, тогда как деструктивный путь ведет к сужению сознания индивида на конфликтной ситуации и, соответственно, к нервным расстройствам.

Конфликтоустойчивость личности в психологии рассматривается как «способность человека оптимально организовать свое поведение в трудных ситуациях социального взаимодействия, бесконфликтно решать проблемы в отношениях с другими людьми, а в конфликтной ситуации приходить к оптимальному разрешению конфликта». Высокий уровень конфликтоустойчивости личности подразумевает грамотные действия и продуктивное поведение в конфликтных ситуациях.

Рассмотрим соотношение близких понятий: стрессоустойчивость и конфликтоустойчивость. Стресс - это «адаптивная реакция, опосредованная индивидуальными различиями и/или психологическими процессами», которая является ответом на любое внешнее воздействие, ситуацию или событие, предъявляющие к человеку повышенные требования психологического и/или физического характера. Сам по себе стресс является неизбежным явлением. Главная задача руководства организации - чтобы стресс не вызывал негативных последствий, среди которых наиболее часто отмечаются исследователями конфликтность и эмоциональное выгорание. Бороться со стрессами сотруднику помогает такое свойство личности как стрессоустойчивость.

В настоящее время люди становятся амбициознее и стремятся к достижению максимума, ритм нашей жизни становится всё более динамичным. В организационной культуре понятию стрессоустойчивость принято уделять должное внимание, так как на пути работников всегда встречается много различных стрессов. «Стрессоустойчивость определяется совокупностью личностных качеств, позволяющих человеку переносить значительные интеллектуальные, волевые и эмоциональные нагрузки, обусловленные особенностями профессиональной деятельности», без особых вредных последствий для деятельности, окружающих и своего здоровья.

Наиболее распространеные методы оценки стрессоустойчивости сотрудников следующие:

 опрос/анкетирование (например, опросник Личко)

 тестирование (например, тест EPI Айзенка)

 интервью (например, методика стресс-интервью).

Проведенный анализ дает основания полагать, что конфликтоустойчивость является подвидом стрессоустойчивости, поскольку любой конфликт является стрессогенным фактором и погружает индивида в ситуацию стресса. Однако высокая стрессоустойчивость не гарантирует наличия высокой конфликтоустойчивости. Так, стрессоустойчивая личность может иметь низкий уровень конфликтоустойчивости, если она не умеет применять продуктивную стратегию поведения в конфликте. При этом сама по себе конфликтоустойчивость трактуется психологами как подвид психологической устойчивости личности и соотносится с понятиями стратегии поведения в конфликте, стрессоустойчивости и толерантности.

# 1.2 Компоненты конфликтоустойчивости личности

Конфликтоустойчивость как свойство личности не является однородной. Исследователи выделяют в ее составе различные составляющие компоненты. Рассмотрим несколько точек зрения на состав компонентов конфликтоустойчивости личности.

Ученой Бузмаковой А.В. по результатам проведенного эмпирического исследования было выделено три вида структуры конфликтоустойчивости:

 первая структура конфликтоустойчивости основывается на волевых качествах личности;

 вторая структура основывается на конфликтных качествах личности;

 третья структура имеет комбинированную основу и базируется на сочетании конфликтных и волевых качеств.

Таким образом, исследователь признает наличие в структуре конфликтоустойчивости личности двух компонент:

 волевая компонента;

 конфликтные качества личности.

Как видно из представленной структуры, конфликтоустойчивость включает пять компонентов. Опишем каждый из них.

Эмоциональный компонент заключается в умении управлять своим эмоциональным состоянием в предконфликтных и конфликтных ситуациях, способности открыто выражать эмоции, не переходя в депрессивные состояния при затягивании и проигрыше в конфликте.

Волевой компонент - позволяет регулировать свое эмоциональное возбуждение в конфликтной ситуации. Он обеспечивает: толерантность, терпимость к чужому мнению, самоконтроль, умение дать объективную оценку конфликта, умение сводить к минимуму искажение восприятия.

Мотивационный компонент - обеспечивает адекватность побуждений в складывающейся ситуации.

Психомоторный компонент обеспечивает правильность поведения и действий, их четкость и соответствие ситуации. Заключается в умении владеть своим телом, управлять жестикуляцией и мимикой, контролировать свои позы, не допускать тремора рук, дрожания голоса.

Аналогичную структуру конфликтоустойчивости мы встречаем у И.В.Ващенко.

Исследователь А.И. Шипилов выделяет четыре группы компонентов структуры конфликтоустойчивости личности:

 психофизиологические компоненты, которые проявляются в эмоционально-волевой устойчивости;

 когнитивные компоненты, которые выражаются в качестве психических познавательных процессов индивида;

 мотивационные компоненты, которые проявляются в направленности личности человека и его доминирующих коммуникационных мотивах;

 социально-психологические - отражают социально- психологические особенности личности и ее стиль общения с окружающими.

А.И. Шипилов, И.В. Ващенко и А.Я. Анцупов уделяют внимание распространению конфликта.

Соглашаясь с вышеуказанными авторами, что конфликтность является чертой личности, первичными факторами которой выступают природные задатки и социальный опыт, можно допустить, что есть три вида психологических детерминант конфликтности:

 детерминанты, связанные с психофизиологическими особенностями развития (перенесенные травмы мозга или инфекции, наследственные болезни, отставание умственного развития, особенности нервной системы, в частности, процессов возбуждения и торможения);

 собственно психологические детерминанты - особенности личности (половозрастные особенности, ситуация внутрисемейного развития, уровень самооценки, характер);

 социальные детерминанты - факторы микро- и макросреды. Соответственно определению понятия «конфликтность» эти детерминанты включают социальный опыт индивида.

Данные психологические детерминанты в различной степени обуславливают конфликтность, т. е. имеют свою иерархическую структуру.

# 1.3 Влияние особенностей конфликтоустойчивости сотрудников на эффективность трудового процесса

Успешное функционирование предприятия невозможно без эффективного управления им. Управление конфликтами является составной частью управления предприятием. Построение эффективной системы управления конфликтами способствовать не только достижению целей этого управления, но и целей управления предприятием в целом.

Такие исследователи как А.В. Сидоренков и К.В. Решентникова отмечают, что цель управления организационными конфликтами лежит вне пределов объекта управления. Иными словами цель управления конфликтов - не в урегулировании самого конфликта, а в улучшении функционирования той организационной среды, в которой этот конфликт возник и развивался.

Ученый А.В. Сидоренков говорит, что истинная цель управления организационными конфликтами должна состоять в повышении групповой эффективности. Групповая эффективность - «многомерный конструкт, включающий в себя два аспекта (потенциальный и реальный) и два вида (предметно-деятельностный и социально-психологический) эффективности».

Предметно-деятельностная эффективность производственной группы характеризуется экономическим результатом и называется «предметной экономической эффективностью группы». Социально-психологическая эффективность группы связана, «во-первых, с общим состоянием отношений индивидов в группе и к группе, а во-вторых, с психологическим самочувствием и самоопределением каждого индивида в группе» .

Исследование Сидоренкова А.В. показало, что «в эффективных (по параметрам воспринимаемой членами производственно-экономической эффективности) группах, в отличие от неэффективных:

а) одним из доминирующих объединительных мотивов является «содействие в выполнении работы»;

б) выражен мотив «поддержка в коллективе»;

в) отсутствует такой мотив, как «противодействие «соперникам» на работе».

Получается, что члены эффективных групп, по сравнению с неэффективными, объединяются относительно совместной работы и готовности оказать друг другу содействие и помощь, с одной стороны, и не фокусируются на внутригрупповой конкуренции, с другой.

Решетникова К.В. видит управления организационными конфликтами как фактор развития организации. В этом контексте они могут выступать и как средство диагностики организации, и как движитель организационных изменений. При таком подходе функциональная роль конфликтов используется максимально широко.

Решетникова К.В. отмечает, что существует две группы теорий управления конфликтами, которые характеризуются разным отношением к самому конфликту как организационному явлению:

1) теории управления, в которых конфликт признается патологическим явлением;

2) теории управления, в которых конфликт признается неизбежным и закономерным явлением, которое представляет собой обратную сторону процесса сотрудничества индивидов/групп индивидов.

В примере первой группы теорий управленческой задачей становится организационная терапия, которая стремится излечить ее от конфликта как от патологии. Выбор методов диагностики и методов устранения конфликта не ориентирован на сохранение и усиление его конструктивных последствий, зато значительное внимание уделяется методам профилактики как нежелательного и вредного для организации явления.

Во втором случае методы управления организационным конфликтом отличаются. Декларируется необходимость стимулирующих мероприятий, которые будут направлены на создание среды для здоровой внутриорганизационной конкуренции. При этом Решетникова К.В. отмечает, что на практике эти отличия не столь велики: «функциональный подход к организационным конфликтам, декларируемый представителями второй парадигмы, часто оказывается таковым лишь в отношении признания их неотъемлемой частью организационных взаимодействий, но не методов управления ими».

Таким образом, анализ теоретической литературы показывает, что конфликты влияют на групповую эффективность. Одним из проявлений групповой эффективности является эффективность трудового процесса. Эффективный трудовой процесс в современной организации невозможно представить себе без налаженной коммуникации и сформированного устойчиво-благоприятного социально-психологического климата. Залогом формирования коммуникативных процессов в компании и устойчиво позитивного социально-психологического климата является минимизация деструктивных последствий конфликтов при сохранении здоровой конкуренции.

Повышение уровня конфликтоустойчивости сотрудников ведет к снижению числа конфликтов и к минимизации негативных последствий конфликтов ввиду выбора сотрудниками продуктивных стратегий поведения. Это, в свою очередь, приводит к нормализации социально-психологического климата и к налаживанию внутриорганизационных бизнес-коммуникаций. Отлаженные коммуникации и отсутствие потерь рабочего времени и трудовых сил работников на ликвидацию негативных последствий конфликтов ведут к повышению производительности труда. Таким образом проявляется влияние уровня конфликтоустойчивости на рабочий процесс в современной организации.

Конфликтоустойчивость в современной бизнес-среде становится необходимой характеристикой личности руководящего работника. Рассмотрим этот вопрос подробнее.

Опишем модель идеального руководителя в соответствии с компетентностным подходом. Для этого составим в соответствии с рекомендациями Л.М.Спенсера и С.М.Спенсера обобщенную модель руководителя. Эта модель включает компетенции, необходимые для осуществления функций управления вне зависимости от категории менеджмента, сферы деятельности компании и прочих факторов. Поэтому для применения на практике обобщенная модель менеджера-руководителя должна быть доработана с учетом перечисленных факторов.

Модель идеального руководителя в понимании Л.М. Спенсера и С.М. Спенсера состоит из 9 специальных компетенций, имеющих различный удельный вес. Перечислим их по мере снижения удельного веса в модели:

1. воздействие и Оказание влияния;

2. ориентация на достижение;

3. командная работа и Сотрудничество, Развитие других;

4. аналитическое мышление;

5. инициатива;

6. уверенность в своих силах;

7. директивность;

8. командное лидерство;

9. концептуальное мышление.

Опишем модель идеального руководителя в соответствии с выделенными компетенциями. Соответственно, идеальный руководитель в обобщенной модели осознанно пользуется вполне социализированными воздействием и оказанием влияния, чтобы улучшить функционирование компании, причем не для личной выгоды и не любой ценой. Руководитель нацелен на работу в команде, воспринимает все цели и неудачи как командные, видит потенциал на развитие своей команды. Идеальный руководитель способен измерять и самостоятельно контролировать исполнение, повышать свою эффективность, находить самостоятельно резервы для повышения эффективности, устанавливать цели и подсчитывать затраты и выгоды для своих подчиненных или команды, а также для себя лично. Руководители думают аналитически о влиянии, технических трудностях и связанных с достижением вопросах, что позволяет им находить выходы и самых сложных и противоречивых ситуаций. Инициатива на руководящих позициях чаще всего встречается в виде превышения требований работы, чтобы не упустить возможности или подготовиться к будущей проблеме или возможности. Уверенность в себе подразумевает общую уверенность в своих силах, спокойствие, стрессоустойчивость и желание выполнять сложные нетривиальные задачи.Поведенческими индикаторами командного лидерства являются постановка и передача высоких стандартов группового исполнения (которые также несут в себе некоторую социализированную ориентацию на достижение), а также борьба за интересы группы в рамках большой компании: получение необходимых для группы ресурсов. Концептуальное мышление у менеджеров предполагает, что они видят скрытые связи и паттерны, несовместимости, быстро способны определить ключевые действия в сложной ситуации, используют сильные оригинальные аналогии и метафоры.

Таким образом, набор компетенций, разработанный Л.М. Спенсером и С.М. Спенсером для руководителя современной организации подразумевает умение воздействовать, оказывать влияние, сотрудничать, развивать других, аналитически мыслить, что несовместимо с низким уровнем конфликтоустойчивости. Поэтому анализ модели компетенций современного руководителя подразумевает наличие у него высокого уровня конфликтоустойчивости.

В частности, А.А. Городнова выделяет как минимум два кластера компетенций, которые являются обязательными для всех уровней менеджмента:

1. КК «Ориентация на достижение результата»

2. КК «Управление конфликтами».

Исследователь Х.З.Ксенофонтова в качестве обязательных ключевых компетенций любого менеджера указывает следующие:

 ориентированность на результат;

 ответственность;

 самостоятельность;

 коммуникабельность.

Интересной в рамках нашей работы является методологическая разработка отдела персонала ОАО «Сбербанк». В модели компетенций, разработанной компанией Сбербанк также разделяются три уровня руководства: топ-менеджмент, менеджмент среднего звена, линейный.

Таблица - Модель компетенций менеджера ОАО «Сбербанк»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Компетенция | Линейный менеджмент | | Менеджмент среднего звена | Топ-менеджмент |
| Клиентоориентиро- ванность | ориентация на клиента | | | системное управление клиентоориетнирован- ностью |
| саморазвитие | саморазвитие | | | |
| инновационность | инновационность | | | |
| ориентация результат на | управленческая ответственность | | | |
| системное мышление | системное мышление | | | стратегические мышление |
| командность | Командность | | | |
| эффективная коммуникация | убедительная коммуникация | | | построение влияние отношений и |
| Лидерство | управление командой | | | корпоративное лидерство |
| организация работы | управление исполнением | управление эффективностью | | управление бизнесом |

Как видно из представленной таблицы, для менеджеров разработано 9 ключевых компетенций. Для каждой компетенции в компании разработаны свои методики определения уровня, а для коррекции - тренинги и обучающие мероприятия.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что для менеджера любого звена обязательными являются компетенции, связанные с пониманием и реализацией стратегии компании, лидерской позицией и общением с людьми (внешними и внутренними клиентами). А описание успешного руководителя в любом источнике подразумевает наличие у него черт, не совместимых с низким уровнем конфликтоустойчивости.

Следовательно низкая конфликтоустойчивость руководителя мешает ему быть успешным в процессе руководства, что приводит к снижению групповой эффективности.

1. Возникновение конфликта обусловленно как внутренними причинами, так и внешними обстоятельствами. Внутренние причины лежат в плоскости личностных особенностей психологии субъектов, в частности, определяются уровнем конфликтоустойчивости личности. Этот уровень является одной из причин возникновения конфликтов (относится к личностным причинам, функционирующим наряду с организационными и социально-психологическими причинами возникновения конфликтов).

2. Конфликтоустойчивость сотрудника определяется выбором его поведения в конфликте, стрессоустойчивостью и уровнем комуникативной толерантности.

3. Выявлены основные компоненты конфликтоустойчивости, которые необходимы для исследования:

- волевые (обеспечивают самоконтроль, толеранстность);

- эмоциональные (позволяют управлять своим состоянием во время конфликта);

- социально-психологические (отражают стиль общения);

- мотивационные (отражают коммуникативные мотивы).

4. Установлена связь между конфликтоустойчивостью и групповой эффективностью трудового процесса.

5. Определены основные компетенции успешного руководителя, которые не совместимы с низким уровнем конфликтоустойчивости.

6. Конфликтоустойчивая личность должна обладать высокой стрессоустойчивостью,быть склонна к проявлению толерантности и к выбору продуктивных стратегий поведения в конфликтных ситуациях.

7. Повышение уровня конфликтоустойчивости сотрудников ведет к снижению числа конфликтов, что ведет к налаживанию рабочей атмосферы

8. Низкая конфликтоустойчивость руоводителя мешает ему быть эфективным в проессе управления.

9. Повышение уровня конфликтоустойчивости сотрудников ведет к снижению числа конфликтов, что ведет к налаживанию рабочей атмосферы.

Для определения уровня конфликтоустойчивости целесообразно дополнительно исследовать:

 преобладающие стратегии поведения сотрудников в конфликте;

 уровень толерантности их личности;

 уровень стрессоустойчивости личности сотрудников.

# ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ОСОБЕННОСТЕЙ КОНФЛИКТОУСТОЙЧИВОСТИ НА ОСНОВЕ ИССЛЕДОВАНИЯ ОБЪЕКТА ООО «МАРШАЛ ЭСТЕЙТ»

.1 Программа исследования

Эмпирическое исследование организовано и проводилось на базе объекта ООО «Маршал Эстейт» - курорт-отеля «Царь-град» в период с 25.01.2016 по 15.05.2016 гг.

Цель исследования: изучение взаимосвязей особенностей конфликтоустойчивости линейных руководителей и их подчиненных.

Задачи исследования:

1. провести эмпирическое исследование уровня конфликтоустойчивости линейного руководителя и подчиненных в рабочих группах;

2. провести эмпирическое исследование причин снижения уровня конфликтоустойчивости линейных руководителей и их подчинных.

Методологическую основу исследования составляют психология личности, психология труда и профессиональной деятельности, конфликтология и управление персоналом организации.

В процессе исследования применялись следующие методики:

 методика определения уровня конфликтоустойчивости личности;

 методика определения поведения в конфликтной ситуации (Томаса-Килмена);

 методика определения уровня стрессоустойчивости личности (Киршева-Рябчикова);

 методика определения уровня коммуникативной толерантности (Бойко В.В.).

Эмпирическое исследование, проводимое в рамках данной дипломной работы, базируется на основополагающих принципах:

 принципе системности;

 принципе операционализации и формализации исследований;

 принципе повышения надежности исследований;

 на использовании синтеза количественных и качественных методов.

Эмпирическое исследование проходило в несколько этапов.

1. Подготовительный этап: в рамках этого этапа подготавливались анкеты, тесты и опросники, описывалась выборка, разрабатывались сроки анкетирования, тестирования и опросов, происходило размещение анкет, тестов и опросников на внутреннем портале компании. Сроки этапа: 25.01.2016-14.02.2016

2. Этап исследования: в рамках этого этапа респонденты в соответствии с разработанными сроками проходили анкетирование, тестирование и опросы. Сроки этапа: 15.02.2016-30.04.2016

3. Завершающий этап: на этом этапе происходил сбор полученных результатов, их анализ и интерпретация, а также оформление письменных выводов по результатам исследования. Сроки этапа: 1.05.2016-15.05.2015.

Выборка исследования: Исследование проводилось на базе одного из объектов, управляемых ООО «Маршал Эстейт», - на базе ресторана отеля «Царь-град». В исследовании приняли участие 39 сотрудников ресторана.

Описание выборки: В исследовании приняли участие 39 сотрудников ресторана курорт-отеля «Царь-град», представляющие 3 группы.

Курорт-отель «Царь-град» является ресторанно-гостиничным комплексом, управление которым ведет девелоперская компания ООО «Маршал Эстейт».

Компания ООО «МАРШАЛ ЭСТЕЙТ» зарегистрирована 8 ноября 2006 года и осуществляет следующие виды деятельности (в соответствии с кодами ОКВЭД, указанными при регистрации):

1. Операции с недвижимым имуществом

1.1. Предоставление посреднических услуг, связанных с недвижимым имуществом

1.1.1. Управление недвижимым имуществом (Основной вид деятельности)

Курорт-отель «Царь-град» является одним из объектов, управляемых компанией. «Царь-град» представляет собой ресторанно-гостиничный комплекс, расположенный по адресу: Московская область, Серпуховский район, дер. Спас-Тешилово, д.3

Руководство рестораном осуществляет Руководитель ресторанного комплекса. Он руководит как сотрудниками кухни, так и сотрудниками сектора обслуживания. Сектор обслуживания состоит из 3 групп, во главе каждой из которых стоит Менеджер, подчиняющийся непосредственно Руководителю ресторанного комплекса.

В составе каждой группы под руководством менеджера трудятся 9 официантов, 1 хостес-администратор, 1 бармен, 1 уборщица. Сотрудники группы тесно общаются со своим менеджером. Именно он ставит им все задачи, контролирует исполнение задач, осуществляет оперативное и стратегическое планирование работы своей группы обслуживания, согласуясь с целями высшего руководства компании, принимает решения о переводе, повышении заработной платы, распределении графика рабочих смен, принимает решение о приеме на работу и об увольнении сотрудников своей группы.

Выборка характеризуется равномерной представленностью респондентов обоего пола за небольшим преимуществом женщин (54%). Преимущественно представлены респонденты-линейные сотрудники (92%). Средний возраст респондентов составляет 27,3 лет, преобладают возрастные группы до 25 лет (31%) и 26-35 лет (51%). Численное преимущество имеют респонденты с высшим образованием (56%).

Описание комплекса выбранных методик:

1) Методика определения уровня конфликтоустойчивости

Для определения стиля руководства менеджеров подчиненными используется методика, представленная в фундаментальной работе Фетискина Н.П., Козлова В.В., Мануйлова Г.М.

Данная методика позволяет выявить основные аспекты поведения индивида при попадании в конфликтную ситуацию и косвенно определить уровень конфликтоустойчивости личности.

Респондент оценивает в ходе тестирования два полярных утверждения, принимая одну или другую сторону и выставляя соответствующую оценка - от 1 до 5 баллов.

2) Методика определения поведения в конфликтной ситуации (Томас- Килмен)

Для определения стратегии поведения сотрудников в конфликтной ситуации нами применяется методика Томаса-Килмена. Респонденты отвечают на вопросы анкеты и выражают таким образом свое предпочтение одному из пяти стилей поведения в конфликтной ситуации:

 «Конкурентный»

 «Партнерский»

 «Компромиссный»

 «Примирительный»

 «Избегающий»

Наилучшим образом стиль поведения респондента в конфликтной ситуации отражается с помощью графического профиля, составленного по результатам опроса. Графический профиль отражает тот репертуар средств совладания с конфликтом, который респондент обычно использует в различных конфликтных ситуациях. Пять колонок соответствуют пяти стилям поведения: «конкурентному», «партнерскому», проч., и представляют собой шкалы от 0 (стиль почти не используется) до 12 (стиль используется очень часто).

3) Методика определения уровня стрессоустойчивости личности (Киршева-Рябчикова)

Тест на определение уровня стрессоустойчивости личности подразумевает самооценку респондентами своего уровня стрессоучстойчивости.

При этом респондентам предлагается оценить вероятность возникновения различных вариантов своего поведения в разных жизненных ситуациях.

Таким образом, чем выше число набранных баллов респондентом, тем ниже его уровень стрессоустойчивости. Тревожными и требующими незамедлительной коррекции авторами методики признаются 1 и 2 уровни стрессоустойчивости.

4) Методика определения уровня коммуникативной толерантности (Бойко)

В ходе проведения опроса по методике Бойко респонденты отвечают на 45 вопросов, поделенных на 9 блоков, каждый из которых отражает особенности их поведения в определенных условиях общения. Респонденты выставляют вопросам оценки от 0 до 3 баллов, чтобы выразить, насколько верны эти суждения по отношению к ним:

0 баллов - неверно;

1 балл - верно в некоторой степени;

2 балла - верно в значительной степени; 3 балла - верно в высшей степени.

Отсутствие необходимой толерантности в межличностных отношениях часто приводит к конфликтам. Конфликты в организации, в свою очередь, сказываются на эффективности профессиональной коммуникации. При этом методика Бойко определяет не просто уровень толерантности в общем, но и проблемные сферы в общении каждого индивида.

1. Неприятие или непонимание индивидуальности человека.

2. Использование себя в качестве эталона при оценках других.

. Категоричность или консерватизм в оценках людей.

. Неумение скрывать или сглаживать неприятные чувства.

. Стремление переделать, перевоспитать партнера по общению.

. Стремление подогнать других участников коммуникации под себя.

7. Неумение прощать другому ошибки.

8. Нетерпимость к дискомфортным (болезнь, усталость, отсутствие настроения) состояниям партнера по общению.

9. Неумение приспосабливаться к другим участникам общения.

Чем больше баллов, тем ниже уровень коммуникативной толерантности, что свидетельствует об абсолютной нетерпимости к окружающим и высокой вероятности конфликтов. Чем больше баллов по конкретному признаку, тем меньше испытуемый терпим к людям в данном аспекте отношений с ними и сложнее наладить эффективный процесс общения. Напротив, чем меньше оценки по тому или иному поведенческому признаку, тем выше уровень общей коммуникативной толерантности по данному аспекту отношений.

Выбранный комплекс методик позволяет не только оценить интегральный уровень конфликтоустойчивости личности линейных руководителей и их подчиненных, но и определить причины снижения уровня конфликтоустойчивости для разработки эффективной программы коррекции.

# 2.2 Анализ и оценка результатов проведенного исследования

Методика определения уровня конфликтоустойчивости личности. Линейные руководители продемонстрировали различные уровни конфликтоустойчивости. Руководители первой и третьей групп обслуживания показали высокий уровень конфликтоустойчивости личности (40 и 43 балла соответственно), тогда как руководитель второй группы обслуживания - низкий уровень конфликтоустойчивости (28 баллов).

Рассмотрим уровни конфликтоустойчивости подчиненных во всех трех производственных группах.

Подавляющее большинство респондентов (15 человек, 42%) проявили средний уровень коммуникативной толерантности, 12 респондентов (33%) показали хорошие результаты теста, которые свидетельствуют о высоком уровне конфликтоустойчивости личности. Результаты 9 респондентов (25%) свидетельствуют о наличии у них низкого уровня конфликтоустойчивости.

Анализ среднегрупповых значений уровня конфликтоустойчивости показывает, что в первой производственной группе наиболее выский средний показательт - 39 баллов. Самый низкий показатель представлен во второй группе - ее сотрудники в среднем набирают по 33 балла. Средний показатель третьей группы совпадает со средним показателем по выборке - 37 баллов.

Методика определения поведения в конфликтной ситуации (Томас- Килмен). Линейные руководители склонны выбирать различные стратегии поведения в конфликтной ситуации. Если первый и третий менеджеры (респонденты 1Р и 3Р) преимущественно прибегают к ореализации партнерской стратегии, то второй менеджер (2Р) склонен избирать конкурентную стратегию.

Как видно из представленного рисунка, сотрудники второй группы гораздо чаще остальных коллег прибегают к конкурентному стилю поведения в конфликте. К партнерскому стилю наиболее часто привыкли обращаться сотрудники первой группы, однако остальные отстают от них не столь значительно. К компромиссному стилю сотрудники первой и третьей групп прибегают с одинаковой частотой, сотрудники второй группы - реже. К избегающему стилю несколько чаще склонны сотрудники второй группы, нежели их коллеги. Примирительный стиль применяется сотрудниками редко, несколько чаще его выбирают сотрудники третьей группы.

Наименее часто сотрудники исследуемых груп прибегают к использованию избегающего и примирительного стилей. В целом, данное распределение можно расценить как благоприятное: сотрудники стремятся договариваться на равных, готовы слушать оппонентов и ради общего успеха в чем-то поступиться своими интересами.

Методика определения уровня стрессоустойчивости личности (Киршева-Рябчикова). Для трех руководителей характерны разные уровни стрессоустойчивости. Менеджер второй группы (респондент 2Р) продемонстрировал уровень стрессоустойчивости чуть выше среднего. Менеджеры первой и третьей группы показали высокий уровень стрессоустойчивости.

Уровни стрессоустойчивости в исследуемых группах различаются. При этом следует помнить, что более высокому уровню стрессоустойчивости соответствует меньшее число набранных баллов по шкале стрессоустойчивости. Следовательно, можно диагностировать наиболее высокую стрессоустойчивость у сотрудников первой группы, наиболее низкую - у сотрудников второй группы.

Методика определения уровня коммуникативной толерантности Бойко.Линейные руководители продемонстрировали следующие результаты.

Из числа опрошенных респондентов подавляющее большинство (27 человек, 75%) показали средний уровень коммуникативной толерантности. Это свидетельствует о достаточно высокой терпимости этих респондентов к своим собеседникам в процессе коммуникации. Они стремятся к сотрудничеству в процессе профессиональной коммуникации и нацелены именно на него. Для таких людей важно создавать благоприятную социально-психологическую атмосферу, чтобы в процессе профессиональной коммуникации проявлялись только их лучшие качества.

В структуре выборки 6 респондентов (17%) продемонстрировали высокий уровень коммуникативной толерантности. Эти люди стремятся исключительно к конструктивной коммуникации, ценят общение как таковое, способны полностью и всецело контролировать свои эмоции по отношению к собеседникам. Такие люди очень ценны для организации.

Трое респондентов (8%) продемонстрировали в ходе применения методики низкий уровень коммуникативной толерантности. Эти люди зачастую агрессивно настроены, не умеют общаться с другими людьми, чересчур эмоционально. В процессе профессиональной коммуникации низкая коммуникативная толерантность особенно губительна.. Низкая коммуникативная толерантность ведет к снижению степени достоверности информации, циркулирующей в деловом процессе, поскольку на первый план для таких собеседников выходят личные.

Наиболее распространенной причиной снижения уровня коммуникативной толерантности в исследуемой выборке является неумение прощать другому ошибки (10 респондентов показали наиболее высокие баллы именно по этому блоку). Такие люди не умеют прощать другому его ошибки, неловкость, непреднамеренно причиненные неприятности. Причина этого во многом кроется в перфекционизме, в завышенных требованиях к себе, которые распространяются также и на окружающих.

Также в большом числе случаев коммуникативная толерантность сотрудника снижена по причине постоянного желания переделать и перевоспитать партнера. Это стремление может проявляться и из лучших побуждений, например, из неосознанного желания помочь собеседнику. Однако в профессиональном общении оно определенно мешает.

Как видно из представленного рисунка, уровень баллов по тесту Бойко у респондентов второй группы выше, нежели этот уровень у респондентов первой и третьей групп, хотя все уровни и находятся в зоне средней толерантности. Таким образом, можно диагностировать, что сотрудники второй группы демонстрируют меньшую коммуникативную толерантность, нежели сотрудники других двух групп.

Анализ причин снижения толерантности показал, что в первой и третьей группах наибольший удельный вес имеет причина «Неумение прощать ошибки других», в то время как во второй группе превалирует причина «Использование себя в качестве эталона при оценках других».

Рассмотрим, действительно ли исследуемые нами параметры (коммуникативная толерантность, стрессоустойчивость, преобладающие стратегии поведения в конфликте) могут считаться причинами снижения конфликтоустойчивости личности. Это определит, насколько оправданным было включение примененных методик в программу исследования. Для этого рассчитаем коэффициенты корреляции между субшкалами методик. В зону статистической значимости на основании рассчитанного коэффициента корреляции попадают следующие субшкалы:

 уровень конфликтоустойчивости личности и склонность к выбору конкурентной стратегии: коэффициент корреляции -0,70, значимая противоположно направленная связь по шкале Голубкова;

 уровень конфликтоустойчивости личности и склонность к выбору партнерской стратегии: коэффициент корреляции 0,61, значимая сонаправленная связь по шкале Голубкова;

 уровень конфликтоустойчивости личности и число баллов по субшкале теста стрессоустойчивости: коэффициент корреляции -0,67, значимая противоположно направленная связь по шкале Голубкова

 уровень конфликтоустойчивости личности и число баллов по субшкале теста коммуникативной толерантности: коэффициент корреляции -0,65, значимая противоположно направленная связь по шкале Голубкова.

Иными словами, уровень конфликтоустойчивости личности взаимосвязан со стрессоустойчивостью, коммуникативной толерантностью и склонностью выбирать конкурентную и партнерскую стратегию поведения в конфликте. Более низкий уровень конфликтоустойчивости демонстрируют те индивиды, которые склонны выбирать конкурентную стратегию поведения, имеют более низкий уровень стрессоустойчивости и более низкий уровень коммуникативной толератности. Следовательно, выбранный комплекс методик доказал свою эффективность в ходе эмпирического исследования.

Проведем анализ полученных количественных показателей в разрезе взаимоотношений подчиненный-линейный руководитель. Для этого выявим различия в профилях трех руководителей (респонденты 1Р, 2Р, 3Р) и вычислим статистическую значимость различий в конфлитном поведении сотрудников трех производственных групп.

Оценим взаимосвязь особенностей конфликтоустойчивости линейных руководителей и их подчиненных.

Профили руководителей по результатам проведенных исследований представлены в сводной таблице.

Таблица - Особенности конфликтоустойчивости линейных руководителей ООО «Маршал Эстейт»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Руководитель | Менеджер первой группы (респондент 1Р) | Менеджер второй группы (респондент 2Р) | Менеджер третьей группы (респондент 3Р) |
| Уровень конфликтоустойчивости | высокий | низкий | высокий |
| Доминирующий стиль поведения в конфликте | партнерский | конкурентный | партнерский |
| Уровень стрессоустойчивости | высокий | чуть выше среднего | высокий |
| Уровень коммуникативной толерантности | высокий | средний | высокий |

Как видно из представленной таблицы, профили первого и третьего менеджеров оказались идентичными. Профиль второго менеджера отличается существенно по всем исследуемым показателям.

Определим влияние конфликтоустойчивости руководителей на конфликтоустойчивость их подчиненных, оценив значимость различий между исследуемыми параметрами (конфликтоустойчивость, частота проявлений различных стилей в конфликте, стрессоустойчивость, коммуникативная толерантность) в трех производственных группах, среди подчиненных. Проведем сравнение попарно, применяя критерий Манна- Уитни.

Все значения U-критерия Манна-Уитни, которые не превышают 31, говорят о значимых различиях в сравниваемых выборках. При этом статистически значимые различия в производственных группах говорят о существенных различиях, которые не моут быть объяснены только статистической погрешностью. Значения U-критерия Манна-Уитни доказывают существенные различия в исследуемых производственных группах в следующих параметрах:

1) в уровне конфликтоустойчивости подчинненных первой и второй, а также второй и третьей групп. Во второй группе уровень конфликтоустойчивости оказывается статистически существенно ниже соответствующих уровней в первой и третьей группах;

2) в частоте проявления конкурентного стиля поведения в конфликте у подчиненных первой и второй, а также второй и третьей групп. Подчиненные второй производственной группы статистически существенно чаще прибегают к выбору конкурентного стиля поведения в конфликте, нежеди сотрудники первой и третьей групп;

3) в уровне коммуникативной толерантности у подчиненных первой и второй, а также второй и третьей групп. Во второй группе уровень коммуникативной толерантности респондентов значимо ниже. Это приводит к значительному снижению эффективности профессиональной коммуникации. Для респондентов этой группы менее важными становятся профессиональные задачи, более важным - самоутверждение в процессе коммуникации и отстаивание своей позиции.

Таким образом, можно диагностировать, что особенности конфликтоустойчивости линейного руководителя (в частности, доминирующие стили поведения в конфликте и уровень коммуникативной толерантности) существенно влияют на особенности конфликтоустойчивости их подчиненных. Так, выбор руководителем преимущественно конкурентного стиля поведения в конфликтных ситуациях в исследуемом нами случае привел к тому, что среди его подчиненных также велико число людей, склонных к конкурентному поведению. Тот факт, что линейный руководитель проявляет коммуникативную толерантность в различных ситуациях, приводит к тому, что его подчиненные также демонстрируют толератное поведение коммуникативных ситуациях. В отношении стрессоустойчивости подобной статистически доказанной взаимосвязи нами не обнаружено.

Между особенностями конфликтоустойчивости подчиненных первой и третьей групп статистически значимые различия не выявлены. Это ожидаемо, поскольку их линейные руководители имеют схожие профили по исследуемым нами параметрам.

Проведено иследование на базе организации в рамках которого определен

 уровень конфликтоустойчивости сотрудников;

 выбор стратегии поведения сотрудника в конфликтной ситтуации;

 уровень стрессоустойчивости сотрудников;

 уровень комуникативной толерантности сотрудников отеля.

Выявлены причины, влияющие на уровень комуникативной толерантности персонала.

Проанализированы групповые и индивидуальные показатели, а также проведен кореляционный анализ, выявлена взаимосвязь между

 конфликтоустойчивостью и стрессоустойчивостью;

 конфликтоустойчивостью и комуникативной толерантностью

 конфликтоустойчивостью и склоннойстью выбора конкурентной или партнерской стратегии в конфликте.

Обнаружена взаимосвязь между низкой конфликтоустойчивостью и выбором конкурентной стратегии поведения в конфликте.

Посчитан U - критерий Манна -Утни и определена связь между особенностями конфликтоустойчивости руководителя и его подчиненных. Выбор менеджером конкурентного стиля поведения в конфликте ведет за собой выбор той же стратегии у подчиненных. Тоже самое выявлено и для уровня комуникативной толерантности. В отношении стрессоустойчивости данной взаимосвязи обнаружено небыло.

Сделан вывод, что уровень комуникативной толерантности и выбор стратегии в конфликте руководителя влияет на конфликтоустойчивость его сотрудников, чего нельзя сказать о стрессоустойчивости.

# ГЛАВА 3. ОСНОВНЫЕ ПУТИ И УСЛОВИЯ ПОВЫШЕНИЯ УРОВНЯ КОНФЛИКТОУСТОЙЧИВОСТИ ЛИНЕЙНЫХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И ПОДЧИНЕННЫХ

3.1 Предложение по внедрению программы повышения уровня конфликтоустойчивости

Проведенное нами эмпирическое исследование показало, что уровень конфликтоустойчивости личности статистически значимо коррелирует с такими показателями, как коммуникативная толерантность, стрессоустойчивость и доминирующая стратегия поведения в конфликте. Следовательно, при разработке программы повышения конфликтоустойчивости сотрудников в организации нами в качестве рычагов воздействия на конфликтоустойчивость используются:

 повышение уровня коммуникативной толерантности

 повышение уровня стрессоустойчивости

 устранение непродуктивных стратегий поведения в конфликте (конкурентная, избегающая, примирительная).

Нами установлено, что низкая конфликтоустойчивость руководителя проявляется в выборе непродуктивных стратегий поведения в конфликте (доказано в отношении конкурентной стратегии), в снижении уровня стрессоустойчивости и снижении уровня коммуникативной толератности, что мешает ему быть успешным в процессе руководства и приводит к снижению конфликтоустойчивости его подчиненных, поскольку они вынуждены реагировать на непродуктивные стратегии (доказано в отношении конкурентной стратегии) и нетолерантным поведением руководителя по отношению к себе. В отношении уровня стрессоустойчивости статистически значимых различий между сотрудниками трех групп не выявлено.

В соответствии с полученными доказательствами, нами выбраны следующие направления корректирующего воздействия:

 тренер àлинейный руководитель

 линейный руководительàподчиненные.

В частности, предполагается, что коррекция уровней конфликтоустойчивости линейных руководителей приведет к коррекции уровней конфликтоустойчивости их подчиненных за счет устранения непродуктивных стратегий (в частности, конкурентной), повышения уровн стрессоустойчивости и коммуникативной толерантности.

Предложена программа коррекции, состоящая из 4 мероприятий:

 коуч-программа для руководителей «Конструктивное разрешение конфликтов» (тренер àлинейный руководитель)

 коуч-программа для руководителей «Механизмы снятия психического напряжения» (тренер àлинейный руководитель)

 тренинг для руководителей «Коммуникативная толерантность»

 регулярные доверительно-мотивационные беседы линейного руководителя с подчиненными по разработанной схеме (линейный руководительàподчиненные).

График внедрения программы представлен в Таблице.

Таблица - График внедрения корректирующей программы

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Мероприятие | Аудитория | Сроки проведения |
| тренинг для «Коммуникативная толерантность» руководителей | менеджер 2 (респонденты 3Р) и 2Р 3 и | 1 день |
| коуч-программа для руководителей «Конструктивное разрешение конфликтов» | менеджер 2 (респонденты 3Р) и 2Р 3 и | 2 недели(5 занятий) |
| коуч-программа для руководителей «Механизмы снятия психического напряжения» | менеджер 2 (респонденты 3Р) и 2Р 3 и | 2 недели(4 занятия) |
| регулярные доверительно- мотивационные беседы линейного руководителя с подчиненными по разработанной схеме | подчиненные второй и третьей производственных групп (респонденты 13-36) | 3 недели |

План проведения мероприятий по установленному графику.

Тренинг для руководителей «Коммуникативная толерантность»

Цель программы: Донести до руководителей смысл и ценность толерантной коммуникации, научить проявлять толерантность в общении с коллегами.

Продолжительность: один рабочий день, 8 часов. Аудитория: респонденты 2Р, 3Р, в группе

Применяемые методики: лекция, беседа, упражнения, задания, мозговой штурм, деловые игры.

 Блок 1: Приветствие, правила тренинга, цели участников. Понятие коммуникации, корпоративной коммуникации, каналов связи. Особенности коммуникантов. Толерантность как особенность коммуниканта. Проявления нетолерантности в профессиональном общении.

 Блок 2: Понятия командности и уважения. Понятия и критерии групповой эффективности. Взаимосвязь групповой эффективности и успеха организации.

 Блок 3: Обучение навыкам толерантного общения в устной и письменной коммуникации.

 Блок 4: Заключительная часть: обратная связь, анализ степени достижения целей участников, домашнее задание, направления дальнейшей работы, оценка работы тренера.

Коуч-программа «Конструктивное разрешение конфликтов»

Цель программы: Научить руководителей уходить от выбора непродуктивных стратегий поведения в конфликте в пользу продуктивных. Продолжительность: две недели, установочные занятия по 1,5 часа через день (5 занятий)

Аудитория: респонденты 2Р, 3Р, индивидуально.

Применяемые методики: лекция, интервью, беседа, задания.

Установочное занятие 1: Проверка степени усвоения информации с тренинга «Корпоративная коммуникация». Лекция о стратегиях поведения в конфликте.

Задание 1: Фиксировать у себя проявления всех стратегий во взаимодействии с коллегами, даже в тех ситуациях, которые не представляются конфликтными.

Установочное занятие 2: Формирование представления о продуктивности/непродуктивности поведения: критерии, последствия. Задание 2: Фиксировать все последствия (для себя, окружающих, рабочего процесса) всех стратегий во взаимодействии с коллегами, даже в тех ситуациях, которые не представляются конфликтными. Сформулировать способы уменьшения негативных последствий.

Установочное занятие 3: Формирование навыков проявления компромиссной стратегии.

Задание 3. Выбирать компромиссную стратегию во взаимодействии с коллегами, даже в тех ситуациях, которые не представляются конфликтными. Фиксировать последствия.

Установочное занятие 4: Формирование навыков проявления партнерской стратегии.

Задание 4. Выбирать партнерскую стратегию во взаимодействии с коллегами, даже в тех ситуациях, которые не представляются конфликтными.

Фиксировать последствия.

Установочное занятие 5: Понимание важности продуктивной стратегии в конфликте для СПК.

Задание 5: Собрать обратную связь с коллег об изменении своего поведения в последнюю неделю. Постоянно контролировать свое поведение, не допуская проявления непродуктивных стратегий.

Коуч-программа «Механизмы снятия психического напряжения»

Цель программы: Научить руководителей управлять уровнем стресса путем регулярного снятия психического напряжения.

Продолжительность: две недели, по 2 раза в неделю, всего 4 занятия по 60 минут.

Аудитория: респонденты 2Р, 3Р, индивидуально

Применяемые методики: лекция, интервью, беседа, упражнения, задания

 Занятие 1: Лекционная часть: описание и характеристика эмоций. Диалоговая часть: анализ типичных ситуаций, в которых возникают неуправляемые эмоции.

 Домашнее задание на неделю: Фиксация и анализ всех ситуаций, в которых у тренируемого возникают неуправляемые эмоции, ведение дневника.

 Занятие 2: Разбор ДЗ. Лекционная часть: о динамике эмоции. Диалоговая часть: поиск и обсуждение ранних симптомов приближения неконтролируемых эмоций. Это могут быть типичные симптомы стресса или характерное только для тренируемого напряжение какой-либо группы мышц, определённое положение рук и проч.

 Домашнее задание на неделю: Внимательно изучите, как данные ситуации возникают и развиваются. Обратите особое внимание на два момента: 1) когда эмоции только начинают возникать и могут быть легко изменены; 2) когда эмоции усиливаются и становятся неуправляемыми. Ведение дневника эмоций.

 Занятие 3: Разбор ДЗ. Лекционная часть: самоконтроль. Диалоговая часть: проанализировать все возможные варианты действий, которые могут остановить развитие нежелательных эмоций в момент их возникновения. Выбрать наиболее подходящие 2-3 варианта. Обучение технике релаксации.

 Домашнее задание на неделю: Используйте эти варианты как основу для выработки новых привычек, останавливающих и предупреждающих появление неконтролируемых эмоций. Если эмоцию не удалось остановить, применяйте релаксирующие методики. Ведение дневника эмоций.

 Занятие 4: Разбор ДЗ. Обратная связь. При необходимости - повтор лекционной и диалоговой частей занятия 3.

 Домашнее задание: Продолжайте культивировать новые привычки и сознательно «включайте» их при каждом появлении ранних симптомов эмоционального напряжения. Продолжайте делать это до тех пор, пока новые привычки не будут отработаны до автоматизма - так, чтобы они сами «включались» при появлении первых признаков эмоционального перенапряжения (или даже до их появления).

Как видно из представленной таблицы, одна группа (группа 1) выступает в качестве контрольной, две группы (группа 2 и группа 3) в качестве экспериментальных.

Таким образом, психологическими условиями повышения уровня конфликтоустойчивости сотрудников ресторана «Царьград» являются повышение у линейных руководителей производственных групп уровней коммуникативной толерантности, стрессоустойчивости и изменение непродуктивных стратегий поведения в конфликте (в частности, конкурентной) на продуктивные. Только при индивидуальной и групповой работе с менеджерами групп возможно дальнейшее улучшение показателей уровня конфликтоустойчивости у их подчиненных. Воздействие линейными руководителями на подчиненных оказывается в двух направлениях:

 непосредственное воздействие измененным поведением;

 опосредованное воздействие через диалог в процессе доверительно-мотивационной беседы с подчиненными.

Подобная организация корректирующей программы позволяет создать достаточные условия для улучшения подчиненными своих параметров конфликтоустойчивости за счет выбора вслед за линейным руководителем продуктивных стратегий поведения в конфликте (партнерская, компромиссная), за счет снятия психологического напряжения в отношениях руководитель-подчиненный, а также за счет положительного примера коммуникативной толерантности линейного руководителя в процессе профессиональной коммуникации.

# .2 Анализ эффективности программ развития и ожидаемые результаты

После проведения данных методик следует отразить динамику произошедших изменений в уровнях параметров конфликтоустойчивости (коммуникативная толерантность, стрессоустойчивость, склонность к выбору той или иной стратегии поведения в конфликте) у всех респондентов. При этом респонденты из первой группы обслуживания являются контрольной группой, поскольку в программе коррекции они не участвовают.

Проанализируем полученные результаты. Для этого сначала сравним профили руководителей до и после коррекции, проведяеще раз исследование уровня конфликтоустойчивости руководителей.

По результатам проведенных мероприятий, ожидается, что менеджер второй группы повысит уровень своей конфликтоустойчивости, изменит доминирующий стиль поведения в конфликте на партнерский (с конкурентного), повысит уровень стрессоустойчивости, сохранит или повысит уровень коммуникативной толерантности.

В случае подтверждения ожиданий можно предположить, что разработанная программа коррекции положительно влияет на конфликтойустойчивость линейных руководителей.

Далее, оценим, отразились ли произошедшие изменения в поведении менеджеров из экспериментальных групп на поведении из подчиненных, а также определим степень воздействия. Для этого выделим и сравним изменения, произошедшие в исследуемых параметрах конфликтоустойчивости в выборке в целом и в каждой производственной группе в отдельности. Составим сводную таблицу показателей динамики параметров конфликтоустойчивости разрезе групп.

Докажем статистическую значимость коррекции во второй и третьей группах, рассчитав U-критерий Манна-Уитни.

Расчет U-критерия Манна-Уитни статистически докажет, что разработанная программа позволяет корректировать:

 уровень конфликтоустойчивости подчиненных,

 частоту проявлений конкурентного стиля поведения в конфликте (при изначально высокой частоте таких проявлений, что было характерно для группы 2),

 частоту проявлений партнерского стиля поведения в конфликте,

 уровень коммуникативной толерантности.

При положительных результатах можно утверждать, что воздействие на уровень конфликтоустойчивости линейного руководителя, которое сводится к повышению коммуникативной толерантности, стрессоустойчивости, изменению структуры применяемых стратегий поведения вконфликте (уход от конкурентной стратегии в пользу партнерской) приводит к значимым изменениям в конфликтоустойчивости его подчиненных. В частности, под влиянием поведения руководителя, воспринимаемого в качестве образца, его подчиненные начинают также избирать партнерскую стратегию поведения в конфликте чаще, а конкурентную сводят к минимуму. Также доверительно-мотивационные беседы руководителя с подчиненными оказывают должное воздействие: нормализуется социально-психологический климат в группе, снижается уровень стресса, что позволяет подчиненным снижать уровнь негативной эмоциональности в процессе профессиональной коммуникации.

Таким образом, можно рекомендовать применение разработанной программы коррекции в производственных группах с различными профилями конфликтоустойчивости линейных руководителей: как с недостаточно конфликтоустойчивыми руководителями (менеджер 2), так и с профилями, близкими к идеальным (менеджер 3).

На основе исследования рекомендована корректировка конфликтоустойчивости руководителей и их подчиненных путем воздействия на руководителей. Предполагается, что коррекция уровней конфликтоустойчивости менеджеров приведет к изменению уровня у работников за счет устранения непродуктивных стратегий поведения в конфликте,а также повышения уровня комуникативной толерантности.

Подобрана программа развития и повышения уровня конфликтоустойчивости сотрудников, которая состоит из 4 мероприятий:

 коуч-программа для руководителей «Конструктивное разрешение конфликтов»

 коуч-программа для руководителей «Механизмы снятия психического напряжения»

 тренинг для руководителей «Коммуникативная толерантность»

 регулярные доверительно-мотивационные беседы линейного руководителя с подчиненными.

Психологическими условиями повышения уровня конфликтоустойчивости сотрудников ресторана «Царьград» являются повышение у линейных руководителей производственных групп уровней коммуникативной толерантности, стрессоустойчивости и изменение непродуктивных стратегий поведения в конфликте (в частности, конкурентной) на продуктивные. При индивидуальной и групповой работе с менеджерами групп возможно дальнейшее улучшение показателей уровня конфликтоустойчивости у их подчиненных. Воздействие линейными руководителями на подчиненных оказывается в двух направлениях:

 непосредственное воздействие измененным поведением;

 опосредованное воздействие через диалог в процессе доверительно-мотивационной беседы с подчиненными.

Организация корректирующей программы позволяет создать достаточные условия для улучшения подчиненными своих параметров конфликтоустойчивости за счет выбора вслед за линейным руководителем продуктивных стратегий поведения в конфликте (партнерская, компромиссная), за счет снятия психологического напряжения в отношениях руководитель-подчиненный, а также за счет положительного примера коммуникативной толерантности линейного руководителя в процессе профессиональной коммуникации.

Внедрение этой программы и последующее исследование позволит нам определить эфективность предложенного нами решения.

В случае положительного эффекта рекомендуется проводить тренинги с сотрудниками, имеющими недостачно высокие показатели уровня конфликтоустойчивости.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Произведено эмпирическое исследование на базе объекта ООО «Маршал Эстейт» - курорт-отеля «Царь-град» в период с 25.01.2016 по 15.05.2016 гг.гг.

В процессе исследования применялись следующие методики:

 Методика определения уровня конфликтоустойчивости личности;

 Методика определения поведения в конфликтной ситуации (Томас-Килмен);

 Методика определения уровня стрессоустойчивости личности (Киршева-Рябчикова);

 Методика определения уровня коммуникативной толерантности (Бойко).

Анализ корреляции между субшкалами результатов методик показал, что уровень конфликтоустойчивости личности значимо взаимосвязан с ее стрессоустойчивостью, коммуникативной толерантностью и склонностью выбирать конкурентную и партнерскую стратегию поведения в конфликте. Более низкий уровень конфликтоустойчивости демонстрируют те индивиды, которые склонны выбирать конкурентную стратегию поведения, имеют более низкий уровень стрессоустойчивости и более низкий уровень коммуникативной толератности. Выбранный комплекс методик доказал свою эффективность в ходе эмпирического исследования.

Профили первого и третьего менеджеров по исследуемым параметрам конфликтоустойчивости оказались идентичными (уровень конфликтоустойчивости - высокий, доминирующий стиль поведения в конфликте - партнерский, уровень стрессоустойчивости - высокий, уровень коммуникативной толерантности - высокий). Профиль второго менеджера отличается существенно по всем исследуемым показателям (уровень конфликтоустойчивости - низкий, доминирующий стиль поведения в конфликте - конкурентный, уровень стрессоустойчивости - чуть выше среднего, уровень коммуникативной толерантности - средний).

Значения U-критерия Манна-Уитни также доказывают существенные различия в исследуемых трех производственных группах в следующих параметрах:

1) в уровне конфликтоустойчивости подчинненных первой и второй, а также второй и третьей групп. Во второй группе уровень конфликтоустойчивости оказывается статистически существенно ниже соответствующих уровней в первой и третьей группах.

2) в частоте проявления конкурентного стиля поведения в конфликте у подчиненных первой и второй, а также второй и третьей групп. Подчиненные второй производственной группы статистически существенно чаще прибегают к выбору конкурентного стиля поведения в конфликте, нежеди сотрудники первой и третьей групп.

3) в уровне коммуникативной толерантности у подчиненных первой и второй, а также второй и третьей групп. Во второй группе уровень коммуникативной толерантности респондентов значимо ниже. Это приводит к значительному снижению эффективности профессиональной коммуникации.

Диагностированно, что особенности конфликтоустойчивости линейного руководителя (в частности, доминирующие стили поведения в конфликте и уровень коммуникативной толерантности) существенно влияют на особенности конфликтоустойчивости их подчиненных. Так, выбор руководителем преимущественно конкурентного стиля поведения в конфликтных ситуациях в исследуемом нами случае привел к тому, что среди его подчиненных также велико число людей, склонных к конкурентному поведению. В отношении стрессоустойчивости подобной статистически доказанной взаимосвязи нами не обнаружено.

Для достижения поставленной цели были выполнены следующие задачи:

 проведен анализ проблемы конфликтоустойчивости личности в психологической литературе;

 разработана программа эмпирического исследования особенностей конфликтоустойчивости линейных руководителей и их подчиненных;

 проведено эмпирическое исследование особенностей конфликтоустойчивости линейных руководителей и их подчиненных;

 интерпретированы результаты эмпирического исследования

 определены пути и условия повышения конфликтоустойчивости сотрудников организации на основании результатов проведенного исследования.

На основании полученных выводов разработана программа коррекции уровня конфликтоустойчивости сотрудников ресторана «Царьград», состоящая из 4 мероприятий:

 коуч-программа для руководителей «Конструктивное разрешение конфликтов» (тренер àлинейный руководитель)

 коуч-программа для руководителей «Механизмы снятия психического напряжения» (тренер àлинейный руководитель)

 тренинг для руководителей «Коммуникативная толерантность»

 регулярные доверительно-мотивационные беседы линейного руководителя с подчиненными по разработанной схеме (линейный руководительàподчиненные).

В работе применены такие методы как

 анализ специальной литературы;

 опрос, анкетирование;

 расчет коэффициента Манна-Уитни, первичная статистическоя обработка, корреляционный анализ.

Цель работы является достигнутой: рабработаны пути и проведена оценка условий повышения уровня конфликтоустойчивости линейных руководителей и их подчиненных.

Эффективность данных рекомендаций определяется проведением исследования и подсчетом критериев, а так же изменением рабочей атмосферы кооллектива,что приведет к повышению эффективности рабочего процесса.В случае положительных результатов проблема конфликтов в организации будет раскрыта немного больше.

Поиск эффективных путей предотвращения и разрешения конфликтов - очень важная задача управления. В будущем это позволит организациям контролировать психологический климат и эффективно управлять конфликтами, что в свою очередь незамедлительно скажется на эффективности рабочего процесса. Разумное управление конфликтами резко снизит возможность появления отрицательных эффектов в организации и поможет улучшить деятельность предприятия. Конфликтным процессом в организации вполне можно управлять. У руководителя есть возможность предвидеть начало конфликтной ситуации, вовремя вмешаться в процесс протекания конфликта, внести свои коррективы и вывести конфликтную ситуацию к оптимальному разрешению.

Определяя поведение в конфликте, руководитель должен в первую очередь выяснить причину конфликта, определить цели оппонента (или оппонентов), наметить сферы сближения точек зрения с оппонентом, уточнить поведенческие особенности оппонента.

Выбор эффективной стратегии поведения в конфликте - очень важный навык каждого сотрудника. Управление конфликтом является незаменимой частью любого процесса управления. Эфективное управление конфликтами улучшает качество работы, повышает личностного роста, улучшает психологический климата в коллективеи повышает производительности труда. Руководитель должен грамотно и уверенно находит выходы из всех стрессовых и конфликтных ситуаций, и принимает меры для уменьшения их в организации.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Адизес И. Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует. - М.:Альпина Паблишер, 2015. - 264 с.

2. Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами организации. - М.: Синергия, 2012. - 656 с.

3. Анцупов А.Я., Баклановский С.В. Конфликтология в схемах и комментариях. - 2-е изд., перераб. - СПб.: 2009. - 304 с.

4. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е издание / Перев. с англ. - СПб.: Питер, 2004. - 642 с.

5. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент. - Таганрог: Изд-во ТТУ ЮФУ, 2010. - 122 с.

6. Асмолов А.Г. Психология личности. Культурно-историческое понимание развития человека. - М.: НПФ Смысл, 2007. - 314 с.

7. Бойко В.В. Психоэнергетика, - М.: Питер, 2008. - 416 с.

8. Бояриц Р. Компетентный менеджер. Модель эффективной работы. - М.:Альпина Паблишер, 2013. - 352 с.

9. Генкин Б.М. Мотивация и организация труда персонала. - М., 2011. - 380 с.

10 .Гришина Н. В. Психология конфликта. 2-е изд. - СПб.: Питер, 2008. - 544 с., c/ 222

11 .Дафт Р. Менеджмент. - СПб.: Питер, 2011. - 656 с.

12 .Дейнека А.В., Жуков Б.М. Современные тенденции в управлении персоналом. - М.: Академия, 2012. - 363 с.

13 .Дмитриев А.В., Кудрявцев В.Н. Введение в общую теорию конфликтов. - М.: Север, 2008.

14 .Зеер, Э.Ф. ПСИХОЛОГИЯ профессий. - М.: Академический проект, Фонд «Мир», 2006. - 336 с.

15 .Кибанов А.Я., Ворожейкин И.Г., Захаров Д.К. Конфликтология. - М.: Высшее образование, 2012. - 320 с.

16 .Ксенофонтова Х.З. Компетенции управленческого персонала: теория и методология развития: Монография. - М.: Креативная экономика, 2011. - 184 с.: ил.

17 .Кэри Л. Купер, Филипп Дж. Дэйв, Майкл П. О'Драйсколл Организационный стресс. - М.: Гуманитарный центр, 2007. - 336 с.

18 .Марей А. Гид по развитию лидерских компетенций. - М.:Альпина Паблишер, 2015. - 116 с.

19 .Митрофанова Е., Коновалова В., О.Белова, Компетентностный подход в управлении персоналом. - М.:Проспект, 2014. - 203 с.

20 .Монди, Р. Уэйн; Ноу, Роберт М.; Премо, Шейн Р. Управление персоналом. Издание 8-е. - М.: Нева, 2004. - 476 с.

21 .Мотовилин О., Мотовилина И. Оценка персонала в современных организациях. Ассесмент-технологии. Профессиография. Организационная диагностика. - М.: ВШП, 2011. - 392 с.

22 .Определение уровня конфликтоустойчивости / Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. - М., 2002.

23 .Осовицкая Н. HR-брендинг: Работа с поколением Y. - СПб.: Питер, 2015. - 304 с.

24 .Подопригора М.Г. Деловая этика. - Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2012. - 116 с.

25 .Психодиагностика стресса/ сост. Р.В.Куприянов. - Казань: КНИТУ, 2012. - 212 с.

26 .Райгородский Д.Я. Практическая психодиагностика. - М.: Бахрах-М, 2011. - 672 с.

27 .Райгородский Д. Психология личности. В 2 томах. Том 1. - М.: Бахрах- М, 2013. - 512 с.

28 .Решетникова К.В. Конфликты в системе управления. - М.: Юнити- Дана, 2013. - 176 с.

29 .Самоукина Н.В. Настольная книга директора по персоналу. М., ЭКСМО, 2014

30 .Самоукина Н.В. Карьера без стресса.- СПб: Питер, 2004.

31 .Сидоренков А.В., Сидоренкова И.И., Ульянова Н.Ю. Социально- психологические характеристики и эффективность малых групп в организациях. - Ростов-на-Дону: Мини Тайп, 2014. - 314 с.

32 .Сидоренков А.В., Захарченко Н.А., Сидоренкова И.И. Социально- психологические теории малой группы. - М.: Вузовская книга, 2011.

33 .Управленческое консультирование: Учебное пособие / М.М. Соколова. - М.: НИЦ Инфра-М, 2012. - 215 с.

34 .Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие / В.И. Герчиков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 282 с.

35 .Цыбульская М.В. Конфликтология. - М.: ЕАОИ, 2010. - 312 с. 36.Шейнов В.П. Управление конфликтами. - СПб.: Питер, 2014. - 576 с. 37.Шипилов А.И. Конфликтология. - СПб.: Питер, 2015. - 528 с.

38.Ващенко И.В. Конфликты в деятельности сотрудников ОВД. 39.Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. 3-е изд., перераб. и

доп. - СПб.: Питер, - 2009. - 384 с. [Электронный ресурс]. http://bookap.info/okolopsy/emelyanov\_praktikum\_po\_konfliktologii.

40.Почему увольняются сотрудники?, 2013 [Эл.ресурс]: http://hh.ua/article/14112 (дата посещения 21.02.2016).

[**Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal3/personal3-1.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) |  |