## Корпоративная культура как фактор предупреждения конфликтов в организации

2013

# **Введение**

корпоративный конфликт трудовой культура

**Актуальность темы исследования.** В современном обществе культура, как самодостаточное явление, занимает лидирующее место в общественной жизни и деятельности человека. Культура является главной причиной появления социальных связей, коммуникативного и информационного общения, взаимодействия различных общественных сил. Культура выступает важнейшим фактором сотрудничества и достижения согласия в социальных отношениях.

Постиндустриальное общество в процессе своего перехода к информационному способствует формированию новых аспектов в организационно-управленческой культуре. Именно культура формирует новые взаимоотношения в организации, социальные и духовные ценности менеджмента, создание нового типа организации-корпорации сообщества.

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

Современные социальные трансформации в области корпоративной культуры сегодня меняют облик прежних организаций и вызывают к жизни новые. Они меняют характер и вектор внутриорганизационных взаимодействий, ориентируясь на изменения в целях и способах развития культуры, на формирование ключевых ценностей сотрудников, на сплоченность коллектива, на регулирование и предупреждение трудовых конфликтов в коллективе. Сегодня корпоративная культура формирует принципы и механизмы, которые с одной стороны, снижают негативное содержание конфликтов, а с другой, **-** используют способствующий социальным трансформациям позитивный потенциал последствий конфликтов в организации. Такая особенность не случайна, так как в условиях социальных тенденций усложняются социальные структуры, отношения и внутриорганизационный конфликт становится одной из важнейших характеристик организации.

Проблема регулирования трудовых конфликтов с помощью корпоративной культуры является также немаловажной темой исследований в науке. Перспективным направлением в сфере регулирования конфликтов является применение социолого-управленческого подхода, суть которого, заключается в управлении элементами системы организации с учетом особенностей сложившейся в ней организационной культуры.

В силу отмеченных обстоятельств актуальность исследования определяется особой ролью потенциала корпоративной культуры как нематериального ресурса развития современных компаний; необходимостью применения научного подхода к потенциалу корпоративной культуры как инструменту регулирования трудовых конфликтов в организации.

**Фитнес на дому**



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

# **Степень научной разработанности проблемы.**

Теоретическую базу исследования составили работы ведущих отечественных и зарубежных исследователей по проблемам конфликта в организации, социологии труда, социологии управления, социологии в корпорациях, социального партнерства и роли организационной культуры.

Проблема изучения конфликтов на производстве была впервые поставлена в западной социологии в первой половине XX века Э. Мэйо и М. Фоллет. В конце 20-х годов XX века они изучали методы администрирования предприятий, с помощью которых можно разрешать конфликты мирным путем, создали новый подход к разрешению конфликта, понимая под ним механизм разнообразия и возможность разработки комплексных решений.

Основной вклад в разработку методологических основ современной конфликтологии внесли Дж. Аткинсон, К. Боулдинг, М. Вебер, Э. Дюркгейм, Г. Зиммель, Р. Коллинз, Л. Крисберг, Р. Снайдер и другие. В их работах велись поиски формализации процессов взаимодействия, связанных с конфликтом; к анализу проблем конфликтологии авторами привлекались методы теории игр и решений системного анализа.

Методы разрешения конфликтов в организации рассматривали в своих работах М. Берг, М. Вудкок и Д. Фрэнсис, А. Гжегорчик, Дж. Шарп и др.

Проблема конфликтов с разных сторон рассматривалась так же отечественными исследователями. В 60-70 годах В.М. Шепелем анализируются конфликтные ситуации во взаимоотношениях руководителя с подчиненным, даются основные технологии их преодоления.

Первым значительным комплексным теоретическим исследованием проблемы конфликта стала работа Ф.М. Бородкина и Н.М. Корякина «Внимание: конфликт», в которой авторы изучают межличностные и межгрупповые конфликтные взаимодействия, возникающие в коллективах предприятий и организаций.

А.Я. Анцупов и А.И. Шипилов в своей работе «Конфликтология» рассматривают основы конфликтологии, приемы и методы изучения конфликтных ситуаций, организационные аспекты регулирования и предупреждения конфликтов.

Проблемами социально-трудовых отношений также занимались ведущие отечественные ученые **-** Н.С. Данакин, А.В. Дмитриев, Л.Я. Дятченко, Ю.Г. Запрудский, А.Г. Здравомыслов, Ю.В. Карпенков, В.Н. Ковалев, М.М. Лебедева, М.Г. Солнышкина, В.И. Сперанский, Л.Н. Цой, В.Н. Шаленко и др.

Ведущий современный специалист в области конфликтологии Е.И. Степанов, занимаясь исследованием вопросов социально-политических и межэтнических конфликтов, разработал учебные курсы по мониторингу, управлению социальными конфликтами, в которых выработаны механизмы по их регулированию и разрешению.

Особый вклад в развитие конфликтологии внес А.К. Зайцев. В своей работе «Социальный конфликт» он обобщил фактически всю отечественную и значительную часть зарубежной литературы по этой теме, а также опыт практического разрешения различного рода конфликтов, главным образом в условиях предприятий и организаций.

Тема конфликтов в организации тесно связана с закрепившейся в ней корпоративной культурой, с ее влиянием на внутреннюю структуру организации и всего трудового коллектива.

Первое систематическое изучение корпоративной культуры в теории менеджмента началось с внедрения института «корпоративной культуры» в 1982 году. В исследованиях Р. Акоффа, Т. Дила, А. Кеннеди, Дж. Коттера, Дж. Тернера впервые рассматривалась концепция корпоративной культуры. Ученые рассматривали корпоративную культуру как важный фактор, который влияет на развитие и поведение в организации и корпорации. На основе выводов ученых были определены факторы, которые оказывают влияние на деятельность международных корпораций. Основным и определяющим управленческим инструментом ученые называют корпоративный дух - духовный фокус, который объединяет и сплачивает организацию вокруг одной общей цели. Осознанное единомыслие - корпоративный дух обеспечивает духовность и единство между всеми работниками в корпорации.

С.В. Шекшня, Э.А. Смирнов изучали корпоративную культуру, подразумевая под этим термином общечеловеческие ценности, обусловливающие поведенческие модели работников.

О.С. Виханский, Н.С. Злобин, Э.А. Капитонов, А.А. Максименко, А.И. Наумов, А.А. Слободский, В.А. Спивак, Ф.И. Шарков своих исследованиях рассматривают структурные элементы корпоративной культуры, выделяя внешнюю и внутреннюю коммуникацию, символы. Все эти элементы корпоративной культуры определяют организационное поведение, также, как и общечеловеческие ценности.

Организационно-культурный подход в развитии организации и управления персоналом рассматривали в своих работах **-** Г. Аллисон, Дж.Л. Гибсон, Дж.Х. Доннели, Дж. Иванцевич, Д. Крэй, Д. Мак-Грегор, М. Мохан, У. Оучи, С. Сакман, А. Уилкинс, Р. Уотерман, У.Дж. Хант, Г. Хофстед и др.

Проблематикой развития и функционирования организационной структуры и изучением корпоративной культуры занимались К. Камерон, Дж. Келли, Р. Куиин, Э. Шэйн, и др.

В западной научной литературе, посвящённой вопросам корпоративной культуры в организации, такие исследователи как **-** М. Бруке, М.К. де Врие, С. Мердок, Д. Миллер, Р. Морган, Д. Паркер, Р. Рюттингер, Ч. Ханди, Г. Хофштеде, **-** попытались построить схемы анализа типологий корпоративной культуры. Но созданные схемы анализа и классификации не полно отражают сущность исследуемого понятия, так как затрагивают всего лишь один **-** два элемента корпоративной культуры, а не весь комплекс целиком.

Формирование основных принципов корпоративной культуры в крупных компаниях происходит через внедрение ценностей, принципов, идей, образцов и норм в сознание и поведение работников. Проблемы формирования корпоративной культуры рассматривают в своих работах О.В. Батурина, Е.Г. Бузаева, Е.А. Зиновьева, Д.Н. Оленькова, В.П. Чемекова, Е.Е. Юртайкина. Это подчеркивает актуальность и повышенный интерес к проблемам корпоративной культуры.

Несмотря на возрастающий интерес предпринимателей и представителей топ-менеджмента к изучению корпоративной культуры в организации, обусловленный стремительным развитием предприятий, появлением новых сфер бизнеса, слияний и поглощений одних предприятий другими, вопросы трансформации корпоративной культуры с целью предупреждения конфликтов остаются малоизученными.

Актуальность темы исследования, степень ее научной разработанности обуславливают выбор объекта и предмета исследования, формулировку цели и задач.

**Объект исследования -** Корпоративная культура в организации.

**Предмет исследования -** Слагаемые корпоративной культуры, способствующие предупреждению конфликтов в организации.

**Цель -** Выявить слагаемые корпоративной культуры, способствующие предупреждению конфликтов в организации.

Достижение поставленной цели предполагает решение следующих ис - следовательских **задач**:

1. проанализировать совокупность определений трудовой организации;

2. исследовать феномен корпоративной культуры в организации;

3. проанализировать особенности трудового конфликта в организации;

4. определить воздействие корпоративной культуры на конфликты в организации;

5. изучить проблемы и определить пути предупреждения конфликтов в организации средствами корпоративной культуры.

# **Теоретико**-**методологическое обоснование**

Теоретическими и методологическими основами исследования стали исследования отечественных и зарубежных учёных и специалистов по проблемам трансформации и анализа корпоративной культуры. В качестве инструмента исследования для изучения культурных и социальных явлений и процессов использовался системный подход.

# **Эмпирическая база**

В основу эмпирической базы работы легли данные научных статей, российских и зарубежных печатных и электронных СМИ, посвящённых анализу роли корпоративной культуры в предупреждении трудовых конфликтов в организации, официальные документы и опыт крупных компаний: «Аэрофлот», «Лукойл», «P&G», «Макдоналдс» и др.

**Проблемная ситуация -** отсутствие универсальной модели корпоративной культуры организации, которая смогла бы полностью исключить внутриорганизационные конфликты.

**Гипотеза -** Формирование эффективной корпоративной культуры **-** это залог успешного функционирования трудовой организации и создания органической модели социально-трудовых отношений, в которой значительно снижен уровень конфликтных отношений между ее участниками.

**Научная новизна** состоит в анализе существующих подходов к изучению корпоративной культуры трудовых организаций в новых рыночных условиях, в исследовании проблемы и определении пути предупреждения трудовых конфликтов в организации средствами корпоративной культуры.

**Структура работы.** В соответствии с поставленной целью и задачами исследования работа состоит из введения, двух глав, состоящих из пяти параграфов и заключения.

**1. Теоретико-методологические основы анализа роли корпоративной культуры в трудовой организации**

**1.1 Сущность и основные слагаемые современной трудовой организации**

корпоративный конфликт трудовой культура

Организация как форма социальной общности возникла достаточно давно и по мере развития человеческого общества постоянно развивалась, усложнялась, приобретала все большее значение в жизни людей. Если попытаться сформулировать, что обычно понимается под организацией, то, прежде всего, возникает мысль, что понятие «организация» связано с совместной деятельностью группы людей, которые стремятся к достижению некоторых общих целей.

В своих исследованиях А.А. Богданов определяет семантическое значение слова «организация» как человеческую деятельность, которая объективно с одной стороны является организующей, с другой дезорганизующей.

Организация в обыденном смысле рассматривается как группа людей, которые сознательно координируют свою деятельность для достижения или общей цели, или нескольких целей.

А.А. Богданов рассматривает организацию также и с позиции живой и неживой природы, во всех ее проявлениях. Природа является первым организатором, и главным организованным произведением становится человек.

Исходя из этого сущность понятия «организация» в более широком смысле определяют: «1. как внутреннюю упорядоченность, согласованность, взаимодействия отдельных элементов или частей системы в соответствии со структурой целого; 2. как совокупность процессов или действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого; сведение чего-либо в систему; 3. как объединение людей, совместно реализующих цели программы и действующих на основе определенных норм и правил».

В рамках исследуемой проблемы базисным определением организации будет является определение организации как объединения людей для реализации цели программы и определенных норм и правил, которые действуют на этой основе.

М. Вебер, Т. Парсон, Р. Мертон и другие рассматривали организацию как систему социальных отношений, которая обладает внутренней нормативной, статусной и ролевой структурой, а также ориентирована на достижение общих целей. В рамках это системы, члены выполняют определённые функциональные роли. Такой подход, раскрывающий социальные и культурные аспекты организации, весьма важен для общего понимания роли корпоративной культуры в жизни организации. Данный подход наиболее актуален для исследования заданной темы работы.

А.И. Пригожин утверждает, что: «организация возникает тогда, когда достижение каких-либо целей осуществляется через достижение индивидуальных целей или же когда достижение индивидуальных целей осуществляется через выдвижение и достижение общих целей». На основе этого подхода А.И. Пригожин дает свое определение дефиниции: «организация есть целевая общность. При этом подразумевается, во-первых, что она также иерархическая и управляемая общность, во-вторых, что она не только человеческая общность, но и социальный инструмент и безличная структура».

Существуют различные виды и типы организаций. Основой классификации послужили цели, формы взаимоотношений внутри и между группами, а также интересы личностей, групп, основателей организации, формат и масштаб организации.

Энциклопедический словарь по социологии рассматривает трудовую организацию как «разновидность организации социальной, которая создается для совместного выполнения трудовых: производственных, управленческих, распределительных, учебных, лечебных и других функций». Любая трудовая организация представлена в виде учреждения или предприятия с одной стороны, и как государственная, кооперативная или частная, с другой стороны. 7

Общественное разделение труда является главным фактором возникновения разных типов трудовых организаций, создаваемых для удовлетворения личных и общественных потребностей. Выделяют два основных типа трудовой организации:

 В сфере производства и распределения материальных благ - предприятия

 В сфере умственной деятельности - учреждения

К первой группе относятся организации производственные, торговые, обслуживающие и др. **-** они производят материальные предметы потребления, обеспечивающие рекреацию, создающие предметы духовного потребления общества.

Ко второй относятся образовательные, лечебные, культурные, управленческие, научные и проектные, которые осуществляют социальный контроль, например, органы надзора, социальное управление **-** административные органы. Существует и промежуточная группа трудовых организаций, занятых социализацией общества **-** воспитательные, образовательные, информационные учреждения - данная группа в отличие от двух других работает по обеим функциям.

Трудовая организация включает в себя понятие трудового коллектива, без которого ее существование невозможно, так как он составляет социальную основу стабильных, устойчиво функционирующих и способных к развитию трудовых организаций. В общем смысле под этим термином понимают **-** «объединение работников, осуществляющих совместную трудовую деятельность на государственном, кооперативном, общественном, частном предприятии, учреждении или организации. В составе единого трудового коллектива действуют трудовые коллективы цехов, отделов, участков, бригад и других подразделений».

В.Н. Иванов определяет трудовой коллектив как «самую многочисленную социальную организацию, в рамках которой развертывается трудовая деятельность человека». По его мнению, во всех сферах общественной жизни существуют трудовые коллективы и их главная функция **-** удовлетворить общественные потребности путем интеграции разных творческих потенциалов работников; обогатить сферу труда через социальную организацию, которая создает организационно-экономические отношения с социальным и духовно-культурным содержанием, в том числе и ценности коллективизма. Человек в коллективе является основной производственной силой. Стабильность, сплоченность, общественная и трудовая активность, высокий уровень профессионализма и квалификации, самодисциплина каждого работника определяет уровень эффективности любой организации, как на предприятии, так и в учреждении.

Социальная трудовая среда возникает в результате сложившихся отношений между людьми в процессе трудовой деятельности. Труд, с социологической точки зрения, рассматривается как определенное отношение, которое возникло между людьми, участвующим в самом трудовом процессе. Трудовая деятельность формирует межличностные отношения, характер которых влияет на взаимное поведение работников и зависит от социального статуса и роли каждого работника - индивида в трудовой организации.

Помимо этого, существуют определенные факторы трудовой среды, которые существенно влияют на каждого человека, его поведение в организации и эффективность трудовой деятельности. Такими факторами являются: оплата труда, жизненное окружение, определенная форма организации труда, а также производственно-бытовые условия и др.

Все это свидетельствуют о социальной неоднородности труда, и социальная структура трудовой организации сочетает в себе все эти компоненты. Социальная структура трудовой организации представляет собой сочетание различных социальных групп. Социальная группа рассматривается как определенная совокупность работников, обладающих определенным общим социальным признаком, таким как профессия уровень образования, стаж работы и т.д.

Эффективность деятельности предприятия зависит от социальной структуры трудовой организации. Развитию трудовой дисциплины, творческой инициативы и активности в труде, сплоченности коллектива, а также профессиональному росту способствует благоприятная социальная структура. Одним из факторов, затрудняющих решение производственных задач является неблагоприятная социальная структура.

Наличие в коллективе различных социальных групп способствуют развитию в трудовой организации социальных срезов. К разновидностям социальной структуры относят: профессионально-квалификационную, функционально-производственную, демографическую, национальную, социально-психологическую и др.

Каждый вид структуры социальной группы складывается из определенных показателей, которые и образуют ту или иную структуру.

Функционально-производственная структура характеризуется теми функциями, которые выполняют работники различных функциональных групп (младший обслуживающий персонал, ученики, рабочие, служащие и др.). Функциональные группы в свою очередь образуют подразделения на производстве, со своей иерархией и подчиняются лицам, занимающим определенную должность.

Национальный состав коллектива представлен в национальной структуре. Работники разных профессиональных групп, которые подразделяются по уровню образования, квалификации и производственному стажу образуют профессионально-квалификационную структуру. Возраст и пол работников коллектива определяет демографическую структуру трудовой организации.

Данные социологических исследований подтверждают, что разнополый коллектив более эффективен, чем однополый. Сочетание различных возрастных групп имеет большое значение в коллективе. Так, например, высокая трудовая и производственная дисциплина отличает людей старшего возраста, с присущим им консерватизмом к новациям, в тоже время уровень потерь рабочего времени увеличивается в связи с ростом заболеваний работников старшего возраста. Повышенная текучесть кадров, способность к нововведениям являются специфическими проявлениями молодежного коллектива.

Общность интересов, увлечений и ценностных ориентаций формируют социально-психологические группы, в состав которых входят представители коллектива из разных целевых групп.

Определенный морально-психологический климат, сплоченность или разобщенность коллектива, большая или меньшая заинтересованность в достижении общих целей, особенности отношения к труду, все это формируется в трудовой организации деятельностью различных социальных групп.

В сфере труда возникают формальные и неформальные организации. При этом наблюдается явная закономерность, чем больше трудовая организация, тем больше вероятность возникновения в ее структуре неформальных организаций. Неформальная организация представляет собой «спонтанно сложившуюся систему социальных связей, норм, действий, являющихся продуктом более или менее длительного межличностного и внутригруппового общения». При этом на члена трудовой организации оказывают влияние, как формальные организации, так и неформальные.

Организация рассматривается как специфическое социальное явление, и как управляемая, саморегулирующаяся и организующаяся система. Создателями такого подхода стали американские социологи Т. Парсонс и Р. Мертон, выдвинув концепцию о «самоорганизации» предприятия. В соответствии с этим организация рассматривается как специфическое социальное явление, развивающееся и функционирующее по своим собственным «естественным» закономерностям, которые субъекту управления неизвестны, поэтому в организациях возникают трудности и противоречия.

Как отмечают ученые личная инициатива, индивидуальная и коллективная самоорганизация являются одними из самых важных и необратимых составляющих трудовой организации.

Традиции, обычаи, ритуалы и обряды являются базовыми основами самоорганизации. Иными словами, это существующие нормы, системы, процедуры, своды писанных и не писаных правил. Все эти «правила» имеют общую основу происхождения - организационные ценности, которые включают в себя предметы и процессы, наиболее значимые для большинства организации, и направленные на удовлетворение различных потребностей членов организации. Ценности организации - это часть общественных ценностей, являющихся компонентами социальной системы, наделенными особыми значениями в индивидуальном или общественном сознании. В этом же источнике указывается, что любая система ценностей включает в себя: 1) то, что предпочитается в наибольшей степени, 2) то, что считается нормальным, правильным; 3) то, что не одобряется, порицается и считается преступным.

Организационные ценности не всегда совпадают с социальными, по-разному к социальным ценностям, равно как и к ценностям данной организации относятся конкретные люди, социально-профессиональные группы. И это зачастую становится причиной усиления социальной напряженности, появления новых конфликтов в трудовом коллективе.

Говоря о качественных характеристиках организации нельзя не выделить количественные показатели организации. В соответствии с Налоговым кодексом РФ выделяют три вида организаций - малая (до ста человек включительно), средняя (от ста одного до двухсот пятидесяти человек включительно) и крупная (более двухсот пятидесяти человек). Крупная организация, как форма хозяйствования, которая включает в себя ряд подразделений и производственных отделов, обладает рядом преимуществ перед более мелкими компаниями, что обуславливает значимость исследования в работе именно крупной компании. Интерес исследования связан с особенностями управления крупной организации в виде большой взаимосвязанной системы, в которой объединены несколько меньших по размеру предприятий. Крупные компании имеют, как правило, длинную историю становления и, следовательно, богатый опыт управления социально - трудовыми отношениями.

Таким образом, трудовая организация, являясь разновидностью организации в социальной сфере, создает условия для совместного выполнения трудовых, производственных, управленческих и распределительных функций и выполняет существенную роль для социологии управления в целом. Она имеет определенные цели, принципы и нормы, которых придерживаются все участники организации. Крупная организация обладает определенными преимуществами; успешно развиваясь на рынке, она характеризуется стабильностью и продолжительным существованием, наличием большого опыта управления персоналом, наличием отлаженной и эффективной системы формирования и развития корпоративной культуры организации.

**1.2 Феномен корпоративной культуры в организации**

В современных условиях рынка для эффективного существования, организации вынуждены своевременно и правильно реагировать на изменения внешней и внутренней среды. Эти реакции не всегда ведут к положительным результатам. Главная проблема состоит в том, что решения, оптимальные в условиях одной компании, часто не работают в условиях другой, так как в каждой компании способы восприятия окружающей действительности различные. А система формирования ценностей и норм в каждой компании практически уникальна. Именно это побудило исследователей к выделению того феномена как «корпоративная культура».

В научной литературе имеются различные теоретические подходы к исследованию и толкованию понятия «корпоративная культура».

В своих работах, французский исследователь М. Крузье отмечает, утрату приоритета материальных ресурсов в деятельности компаний по отношению к корпоративному духу, сотрудничеству и способности к инновациям в современных условиях развития общества. Индустриальная направленность заменяется «постиндустриальным менеджментом». 19 И на место универсального и ситуативного подхода в менеджменте приходит культурологический, основным принципом которого является принятие решений, адаптированных к конкретному предприятию. В связи с этим большую роль начинают играть организационная и корпоративная культура.

Концепция корпоративной культуры, как и многие другие понятия в сфере организационно-управленческих наук не имеет единого толкования. Современная литература располагает различными определениями понятий корпоративная и организационная культура.

Э. Штейн рассматривает организационную культуру как паттерн коллективных базовых представлений, который обретает определенная группа при разрешении различных проблем: адаптации к изменениям внешней среды, а также для внутренней интеграции. Эффективность паттерна считается тогда, когда он становится ценным, что дает возможность передавать его новым членам группы в качестве основной правильной системы восприятия проблем, а также их рассмотрения. Корпоративная культура, по мнению Э. Штейна, состоит из трех уровней, это артефакты, базовые ценности, функционирующие на неосознанном уровне и провозглашаемые ценности.

Культура также выступает как совокупность общих представлений о ценностях и критериях деятельности организации. По мнению Дж.У. Ханта, составляющие культуры ценности и критерии поддерживаются «артефактами», представленные как физическое и социальное окружение, язык, поведение членов организации.

Базовые гипотезы организации, такие как место организации в обществе, ее роль, представление сотрудников о нормах взаимоотношений людей и представлений о труде проявляются в жизни через ценности и артефакты.

Культура с позиции социологии и менеджмента рассматривается как система образцов и норм, разделяемых социальными группами, а также ролей, связанных и соответствующих определенным понятиям, отношениям, ценностей, стандартам и правилам, закрепленных в различных организациях. Общими для каждой группы являются правила, верования и ценности, что и определяет принадлежность к той или иной культуре. Ценности и верования закрепляются и передаются с помощью вербальных и визуальных знаков, что позволяет решать различные проблемы.

В.А. Спивак рассматривает корпоративную культуру как систему материальных и духовных ценностей. Автор считает, что в корпоративной культуре как в системе наряду с ценностями большую роль играют проявления «взаимодействующих между собой, присущих данной корпорации, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды».

Корпоративная культура, как и организационная и предпринимательская рассматривается с точки зрения исследователя В.В. Томилова с позиции организации: «Каждая организация имеет свою собственную корпоративную культуру, которая складывается на протяжении всего ее развития и определяет функционирование организации. Культура организации проявляется в отношении между производителями, поставщиками и потребителями. Она включает в себя следующие элементы:

а) назначение организации (миссия, цели, задачи);

б) средства, включающие не только технологию, но и стиль деятельности членов организации, систему стимулирования, контроль, информационное обеспечение и др.;

в) критерии достижения целей и оценки результатов;

г) средства внутренней интеграции, к которым относятся: язык, приемы включения новых членов в организацию; способ распределения власти; стиль взаимоотношений; система поощрений и наказаний; церемонии и ритуалы и др.»

В корпоративной культуре исследователи выделяют следующие компоненты:

Таблица №1. Основные элементы корпоративной культуры

|  |  |
| --- | --- |
| Элементы | Содержание элементов культуры |
| Ценности | то, что в компании ценно, актуально, что определяется как хорошо и плохо. Это характеристика связи между предприятием и индивидом; понятиями «клиент», «качество», отношений между организацией и ее окружением и т.д. |
| Символы | знаки, материальные и идеальные символы, резюмирующие смыслы, важные и представляющие сущность, способы функционирования корпорации |
| Ритуалы | определенные действия, с их помощью отмечают знаменательные события, важные моменты, (создание организации, ее достижения, корпоративные традиции); |
| Мифы | истории и легенды, которые отражают важные события, реальных, приукрашенных или выдуманных |

Для того чтобы выработать одно определение, обобщающее все точки зрения, необходимо рассмотреть отдельно понятие «корпорация», которое специфицирует рассматриваемый феномен.

Корпорация (лат. «corporatio» **-** объединение) - это самостоятельный субъект права - юридическое лицо, акционерное общество, а также форма международных хозяйственных связей в сфере производства, НТП, международного сотрудничества, создании транснациональных объединений.

Корпорация отличается от организаций других типов следующими признаками: большие размеры, более широкий географический фактор функционирования и коммерческих связей, создание сети филиалов, комплексность программ развития, наличие стратегии долговременного функционирования.

Социология и антропология изучают содержание понятия «культура».

«Культура включает в себя ценности, носителями которых являются члены определенной группы, нормы, которым они следуют, и материальные и духовные блага, производимые ими». С точки зрения социологии культура представляет собой социальное явление, связанное с образом жизни определенных социальных групп.

Антропологи вместе с социологами рассматривают культуру как «приобретаемое поведение». Ч. Хоккет определяет культуру как «привычки, которые люди приобретают в результате научения от других людей».

Из-за сложности в определении термина корпоративной культуры, выработка типологий корпоративной культуры сложна, она может выявляться по разным основаниям и разными способами.

Рассмотрим сначала те самые общие типы корпораций и их культур, которые принято выделять. В своих исследованиях английский социолог Э. Гидденс, опираясь на исследование корпораций в работе Л. Берла и Г. Минза «Современная корпорация и частная собственность» пишет о трех типах корпораций, которые появились за последние два столетия: семейные, управленческие, институционные.

Для XIX и начала XX веков распространены были семейные корпорации.

«Даже крупные фирмы управлялись либо отдельными предпринимателями, либо несколькими членами одной семьи **-** и затем переходили к их потомкам. К этой категории принадлежат знаменитые корпоративные «династии» Рокфеллеров и Фордов». Семейные корпорации отличал корпоративный дух, сохранение патриархальное отношения к работникам, оказание социальной помощи. Интересы семьи всегда ставились выше интересов компании, поэтому основные ключевые должности в корпорации занимали члены семьи, часто не обладающие знаниями и отсутствием профессиональных компетенций для занятия бизнесом. Уже во второй половине XX века большинство семейных корпораций стали преобразовываться в открытые компании - открытые акционерные общества, и стали переходить под управление менеджеров. В последствие «менеджеры» сменили семейные корпорации. Корпорация становится экономической организацией, с четкими целями, ценностями и задачами, которые отличались от интересов семьи. Дальнейшее развитие привело к тому, что «управленческий» переформировался в третий тип корпоративной системы, **-** институционный, который представлял собой единую систему производственного управления, решающего задачи не только одной фирмы, но распространением влияния за ее пределами. Институционный тип основан на развитии долевого участия корпораций в других фирмах и до некоторой степени противоположен процессу усиления контроля со стороны управленцев. Он характеризовался сотрудничеством между лидерами корпораций из различных компаний».

Различные типологии культур организаций выделяет в своих исследованиях Ч. Хэнди, по его мнению, типологии культур разделяются по трем параметрам:

1. заданные факторы, включающие размер и состав организации, поставленную перед ней задачу и внешнюю среду, в которой она оперирует;

2. вмешивающиеся факторы, учитывающие стиль руководства организацией, процессы и методы, которые она использует для выполнения своей задачи, мотивацию ее членов;

3. выходные факторы, в том числе производительность компании и удовлетворенность от труда ее членов.

По мнению автора, в современном обществе существуют все типы культур, но главным средством формирования корпоративной культуры является система мотивации, которая включает в себя средства побуждения, стимулирующие и формирующие не только установки членов организации, но и руководства для самой трудовой деятельности.

Анализ различных подходов к типологии корпоративной культуры подводит к важной проблеме, которая еще не до конца раскрыта в литературе. Проблема состоит в том, что большинство авторов отождествляют понятия «корпоративная культура» с близким ему понятиям «организационная культура». Существуют различные подходы и методологии в рассмотрении вопросов корпоративной и организационной культуры. Поэтому возникает актуальный для исследования вопрос: являются ли эти понятия тождественными или же это разные типы культуры?

Сложность вопроса состоит в том, что отношение между «организационной» и «корпоративной» культурами менялось в течение последнего времени. В эпоху классического капитализма XIX века эти типы культуры были разъединены.

В своих исследованиях М Вебер доказывает связь корпоративности с хозяйственными организациями, которым характерна определенная замкнутость и стремление к регулированию социального поведения только своих членов. Автор подчеркивает, что «социальные отношения, которые по определенным правилам закрывают или ограничивают прием посторонних» определяют корпоративную группу. Корпорация характеризуется также широким распределением вознаграждений через раздачу привилегий, получение которых напрямую связано с необходимостью постоянного членства, определенную лояльность к руководству, и особую преданность и верность корпоративным целям и ценностям.

В XX веке в связи с переходом от индивидуальной собственности к корпоративной происходило сближение указанных типов культуры вплоть до их слияния в единый тип корпоративной культуры в организациях.

Сегодня, в начале XXI века, современная экономика определяет уже не замкнутые хозяйственные организации старого корпоративного типа, а деятельность крупных компаний, которые интегрируют огромные средства самих акционеров и предпринимательскую, управленческую, организаторскую деятельность персонала всех уровней.

Таким образом, в рамках общей корпоративной стратегии системы ценностей и целей предприниматели как коллективные субъекты и менеджеры всех уровней объединяются в своей деятельности. Происходит слияние понятий «корпоративная культура» и «организационная культура» в единое целое, являющееся ядром организации.

Еще одним важным аспектом в изучение феномена корпоративной культуры является вопрос формирования и внедрения корпоративной культуры в организацию. Формирование культуры организации можно рассматривать как результат взаимодействия двух основных составляющих: во-первых, это предпочтения, поведение и организационные действия руководителей организации; во-вторых, ответные реакции и приобретаемый опыт их последователей и остальных работников.

Важным фактором для формирования корпоративной культуры является создание особой рабочей атмосферы и настроения, который часто рассматривается как «корпоративный дух». Это понятие используется для характеристики сплоченной рабочей группы, в которой все сотрудники привержены общим целям и базовым ценностям. Корпоративный дух представляет собой объединяющую силу коллектива вокруг единой понятной всем общей цели, все это обеспечивает единение между сотрудниками и общую духовность. Корпоративный дух действует как структурный элемент, объединяя в себе неформальные и формальные связи, где происходит трансляции и закрепление корпоративных норм и ценностей, а также их консолидация вокруг целей и задач компании.

В организации с действующей корпоративной культурой существуют определенные механизмы, с помощью которых корпоративная культура распространяется среди ее рядовых членов.

Обычно при обсуждении этих вопросов во внимания попадают, прежде всего, такие явления, как формирование культуры управления, формулирование и доведение до сотрудников миссии организации, внедрение фирменного стиля и т.п. Они особенно влияют на этот процесс, но существуют и более глубокие социально-психологические механизмы распространения корпоративной культуры.

Сильное влияние на корпоративную культуру и на ее распространение оказывает ежедневное поведение и поступки первых лиц компании. Поэтому если они хотят оказывать положительное влияние на культуру организации, то должны начать работу с самих себя. Например, если в компании декларируется ценность взаимного уважения сотрудников, а руководитель обращается к подчиненными с высокомерием, то это скажется на формировании нужной корпоративной культуры. Но если высшее руководство компании начинает вести себя в соответствии с декларируемыми ценностям, то менеджеры всех уровней будут следовать его примеру, требуя того же от рядовых сотрудников.

Еще один важный аспект внедрения корпоративной культуры состоит в механизме ее трансляции от поколения к поколению. Корпоративная культура является результатом трудовой адаптации в организации новых сотрудников.

Корпоративная культура формируется в процессе адаптации новых работников, который происходит постепенно как в процессе обучения, так и в процессе приобретения опыта работы в компании. Непосредственное общение с носителями корпоративной культуры и освоение профессиональных навыков играет большое значение для нового сотрудника организации. Существенное место в проблеме адаптации занимает проблема адаптации к корпоративной культуре.

Распространение корпоративной культуры происходит не только в результате непосредственного общения с носителем культуры, но в результате целенаправленной и систематической работы с персоналом. Э.А. Капитонов выделяет основные факторы по формированию корпоративной культуры в работе с персоналом: первичные и вторичные. Первичные факторы формирования корпоративной культуры связаны с элементами, которые оценивают руководители и наставники, с поведением руководителей в конфликтных и критических ситуациях, с критериями распределения дефицитных ресурсов, какие объективные критерии используются при найме, отборе, продвижении и увольнении, вознаграждении, и определении статуса работников.

Вторичные факторы формирования корпоративной культуры такие как организационная структура и организационные процедуры, принятые в компании, обычаи и ритуалы; организация рабочего пространства; истории и мифы об определенных лицах и событиях; официальное провозглашение миссии компании, ее ценностей, способствуют более быстрому включению в ритм работы компании и укреплению корпоративной культуры.

Для понимания процессов формирования корпоративной культуры первичные механизмы более важны, поскольку они действуют непосредственно, в тоже время вторичные факторы наиболее значимы для понимания механизмов и приемов управления культурой в компаниях.

Формирование корпоративной культуры у новых сотрудников зависит от отношения руководителей к новичкам. Руководители часто обращают внимание на точность и исполнение заданий, приемы работы с клиентами. Адаптация работников к корпоративной культуре зависит и от объективности в распределении различных ресурсов в самой организации. Образец западного руководителя (скромный автомобиль, отсутствие отдельного стола у руководителя, отсутствие специального статуса в корпоративной иерархии) способствует сокращению дистанции между работниками, возможности неформального общения, формированию норм корпоративной культуры.

В.П. Чемеков в своих исследованиях подчеркивает особенности управления корпоративной культурой, которые связаны с внедрением в сознание работника ценностей, необходимых для успешной работы. При этом необходимо учитывать то, что «в любой компании есть два пласта корпоративной культуры **-** официальный и неофициальный. Первый сознательно формируется руководством, второй **-** существует во многом сам по себе». При управлении корпоративной культурой решаются задачи развития и корректировки положительных элементов корпоративной культуры, внедрение норм и ценностей корпоративной культуры в повседневную деятельность организации.

Управление корпоративной культурой также складывается из выработанных компанией критериев отбора, продвижения, увольнения и перевода работников. Эффективным средством укрепления существующих культурных ценностей является подбор новых сотрудников организации. При отборе кадров на работу определяющим являются те качества, которые нужны компании. Продуманность программы помощи работникам в адаптационный период помогает быстрее принять ценности и идеалы организации, сформировать корпоративную культуру. Адаптация новых сотрудников происходит при тесном взаимодействии с руководством и опытными сотрудниками, поэтому адаптация к определенной корпоративной культуре важна объективная система наказаний и поощрений.

По мнению исследователей Ф.И. Шаркова, Я.М. Прохорова, А.А. Родионова важным критерием управления развития корпоративной культуры является связь с общественностью и создание крепкой внутрикорпоративной связи.

Внутрикорпоративная система связей с общественностью решает важные организационно-управленческие задачи по информированности персонала о политике руководства корпорации в области социальных гарантий, уровне оплаты труда, перспективах служебного роста, информации об имеющихся вакансиях, ознакомлению работников с финансовыми показателями работы компании, разъяснение целей и перспективных проектов компании, особенностей новых технологий, информирование персонала о системе вознаграждений. Регулярное общение менеджеров низшего звена с высшим руководством компании возможно благодаря разработанным механизмам этого общения внутрикорпоративной системой связи с общественностью.

Связь с общественностью выполняет важную работу по формированию уверенности у всех работников в том, что мнение всех сотрудников значимо для руководства, и руководство открыто для совместной работы. Таким образом, влияние корпоративной культуры является эффективным в том случае, если она помогает преодолеть возникшие трудности и конфликты, а также решить проблемы внутри организации, и внешние проблемы компании.

Приобретенные формы поведения и мышления членов организации является основными компонентами корпоративной культуры. Важное место в ней занимает уровень представлений, ценностей, идеалов, которые в ней созданы. Процесс формирования корпоративной культуры является сложным, так как в нем взаимодействуют скрытые и явные факторы.

Корпоративная культура как система коллективных ценностей и представлений, норм деятельности постепенно находит свое выражение через символику, атрибутику, корпоративную идеологию и миссию. В этой системе отводится особое место межличностным отношениям, которые выполняют роль механизмов соответствия и подражания. Все это способствует повышению эффективности корпоративной культуры организации.

Корпоративная культура организации не имеет универсальной модели как таковой, она конкретна и стоится по меркам определенной организации и соответствующей той или иной стадии ее развития.

**1.3 Особенности конфликта в социально-трудовой сфере организации**

Конфликт является неотъемлемой частью жизни общества и затрагивает все его сферы **-** экономическую, политическую, социальную и т.д. Он занимает главенствующие позиции, как в общественном сознании, так и в научном познании. Дословно с латинского «conflictus» переводится как столкновение, столкновение людей, при котором преобладает тенденция противоборства, вражды, разрушения достигнутого единства, согласия и сотрудничества. Состояние конфликта, прежде всего, носит социальный характер, так как возникает между людьми - это могут быть отдельные люди, социальные общности и гражданские институты, культуры и цивилизации, исторические системы и тенденции общественного развития. В виду этого факта, очень важно рассмотреть конфликт с точки зрения социологии.

В широком смысле под социальным конфликтом подразумевают форму отношений между субъектами социального взаимодействия, детерминированную противоположностью их интересов. Как правило, интересы субъектов конфликта обусловлены определенной системой ценностей, идеалов и потребностей.

В период с XIX по XX века была сформулирована общая теория конфликтологии. В нее вошли следующие теории конфликтов - «общая теория конфликта» К. Боудинга, «классовое понимание конфликта» М. Вебера, «конфликтная модель общества» Р. Дарендорфа, «позитивно-функциональный конфликт» Г. Зиммеля, «конфликтная социология» Р. Коллинза, «социология социальных конфликтов» Л. Крисзберга, «концепция позитивно - функционального конфликта» Л. Коузера, «теория человеческих отношений» Э. Мэйо, «структурный функционализм» Т. Парсонса, и др.

М. Вебер являясь основоположником «теории конфликта в социологии политики» рассматривал конфликт как столкновение статусных позиций индивидов и групп, считая его важным атрибутом жизни общества. В своих рассуждениях М. Вебер говорил о возможностях достижения консенсуса в конфликте, так ка интересы групп и индивидов могут совпадать, что и позволяет выработать механизмы взаимодействия в конфликтной ситуации.

Г. Зиммель **-** основоположник функциональной теории конфликта в социологии за основу всего берет различные формы взаимодействия, которые становятся основой конфликта.

Автор впервые вводит понятие «социология конфликта», в котором определяет конфликт как форму социального взаимодействия, носящей универсальный и всеобщий характер. Г. Зиммель считает, что конфликт является одной из форм социализации индивида, социального общения, человеческого взаимодействия. Сам конфликт имеет позитивное значение, так как способствует саморазвитию той или иной социальной системы, происходит внутренняя интеграция, в результате которой система начинает переходить от нестабильных состояний к более стабильным.

Американский социолог Л.А. Козер в своем труде «Функции социального конфликта» определяет конфликт как позитивное социальное взаимодействие, способствующее обеспечению устойчивости социальной системы и сохранению общественного порядка. По его мнению, конфликт способствует социальным трансформациям, появлению новых форм организации, новых типов отношений, норм и ценностей.

Основатель социологической концепции «теория конфликта» Р. Дарендорф видит в основе конфликтов осознанные интересы индивидов, групп, в силу чего конфликт обусловлен социально-структурно, при этом подчеркивается влияние классового фактора на формирование конфликта. Источниками конфликта могут быть как политические отношения (господство и подчинение), так и доступ к власти, в результате которого возникает конфликт интересов. 43 Конфликт является возникает в том пространстве где существует ситуация господства и подчинения, а сменяющие друг друга конфликты формируют общество конфликтующих групп.

Проблема социального конфликта в отечественной социологии и конфликтологии также получила глубокое отражение. В работах А.Я. Анцупова, Е.И. Васильевой, О.Н. Громовой, Н.С. Данакина, А.В. Дмитриева, Л.Я. Дятченко, Ю.Г. Запрудского, А.К. Зайцева, А.Г. Здравомыслова, В.И. Сперанского, Ф.И. Шаркова, В.Н. Шаленко, А.И. Шипилова, В.А. Ядова и др. анализируется природа социальных конфликтов, их причины и методы предупреждения.

А.Я. Анцупов и А.И. Шипилов под социальным конфликтом рассматривают способ развития и завершения сложившихся в обществе определенных противоречий, которые являются результатом социального взаимодействия, и проявляющийся через негативные эмоции по отношению друг к другу. Социальные противоречия могут разрешаться путем сотрудничества, компромисса, уступки и избегания.

В работе В.И. Сперанского «Конфликтология для каждого и на каждый день» автор дает следующее определение понятию социальный конфликт: это социальное отношение между двумя или большим числом сторон, цели которых реально или предположительно несовместимы; это всегда столкновение интересов, которые характеризуют ценностные ориентации и потребности конфликтующих.

Во многих определениях конфликта речь идет о столкновении или противоречии интересов как о главном в содержание. Именно интересы в своей совокупности отражают как объективные процессы развития конфликта **-** естественные различия, неравенство возможностей, социальные противоречия, так и их субъективное восприятие окружающими. А.Г. Здравомыслов также указывает на то, что конфликт основывается «на идее ограниченных ресурсов: они становятся объектом разнонаправленных притязаний разных сторон, мотивация требований которых обусловлена противостоящими ценностями, интересами и потребностями».

Особую значимость в изучение проблемы конфликта конфликтологи уделяют понятию «социальная напряженность». Под социальной напряженностью понимается явление, связываемое с увеличением недовольства различных социальных групп и общностей из-за противоречий и столкновений интересов, в рамках общественных отношений и общества в целом.

Социальная напряженность может существовать на разных уровнях общества, например, в различных подсистемах - трудовых коллективах, общественных организациях на микроуровне, и на макроуровне - в государстве. А.К. Зайцев считает, что социальная напряженность в определенных рамках выступает тонусом для общества. Такая напряженность в организации особенно нужна для повышения конкурентной неудовлетворенности сотрудников, которая способна влиять на эффективность работы человека.

Существует перечень особенностей социального напряжения в конфликтах на производстве:

 повышенный эмоционально-психический фон взаимодействия и усиление неудовлетворенности ситуацией;

 учащение локальных конфликтов;

 проявление «отклоняющегося» поведения;

 поиск «виновного».

Таким образом, социальный конфликт является последствием социальной напряженности, влекущей за собой противостояние социальных групп или личностей в виду их нереализованных потребностей.

В.Н. Шаленко рассматривает трудовой конфликт как «столкновение противоположно направленных действий участников конфликта, вызванное расхождением интересов, норм поведения и ценностных ориентаций».

Все несовпадения неформальных организационных начал и реального поведения сотрудников коллектива приводит к трудовому конфликту. Эти несогласования являются результатом игнорирования и невыполнения работником противоречивых и неконкретных требований, которые к нему предъявляет коллектив, а также выполнение определенных функциональных обязанностей, вовлекших работника и других сотрудников в конфликтную ситуацию.

Все организационные конфликты связанны с определенной организацией и условиями трудовой деятельности: состоянием оборудования и инструмента, планированием и техдокументацией, нормами и расценками, заработной платой и премиальными средствами; субъективностью оценки работы; распределением заданий и загрузкой людей; выдвижением и повышением и т.д.

Существует большое количество объективных факторов, ведущих к возникновению конфликта в организации. Такими факторами могут быть и власть, и ресурсы, и статусные позиции, и престиж, и карьера, и многое другое. Наибольшее воздействие, по мнению Л.Н. Цой, оказывают следующие причины объективного характера:

 ограниченность материальных ресурсов, которые вызывают противоречия и конфликты между членами организации, в силу неравномерного распределения доходов, благ, бонусов, премий и т.п.;

 некомпетентность или несоответствие занимаемой должности, неравномерное распределение ответственности;

 преувеличенная специализация структур организации, которая может привести к непониманию общей цели; низкий уровень коммуникации внутри организации;

 отсутствие благоприятного психологического климата в организации;

 отсутствие знаний у работников своих прав и обязанностей;

 отсутствие внутренних механизмов для разрешения конфликтных ситуаций

 неблагоприятные условия труда;

Е.В. Александрова рассматривает две группы факторов (внутренние и внешние), которые могут привести к конфликтности в коллективе. Внутренние факторы находятся во взаимосвязи с внешними. Невыполнение руководством организации данных коллективу обещаний, отсутствие видимых результатов заботы руководства об улучшении условий труда, быта и отдыха членов коллектива, конфронтация между руководством и подчиненными по поводу несправедливого распределения материальных благ, осуществление радикальных преобразований без учета интересов коллектива, провоцирующая деятельность неформальных лидеров - все это относится к внутренним факторам трудового конфликта. Внешними факторами автор называет ухудшение социально-экономической ситуации, несовпадение интересов различных слоев, ущемление прав и интересов, низкий уровень социальной и правовой защищенности, резкая социальная разница в имущественном отношении.

В общем смысле факторы порождающие конфликты в организации по функциональным признакам, объединяют в четыре группы: управленческие, функционально-организационные, социально-психологические и личностные. Социально-психологические и личностные следует отнести к числу субъективных: они основаны на индивидуальных особенностях членов организации, они являются основой выбора той или иной модели конфликтного поведения, отчего зависит, в том числе, и выработка стратегии управления конфликтами.

Личностные факторы возникновения конфликта предопределены особенностями личностей участников конфликта. В своих исследованиях Ф.М. Бородкин и Н.М. Корякин выделяют определенные типы конфликтных личностей: демонстративные, ригидные, неуправляемые, сверхточные, целенаправленно конфликтные, бесконфликтные.

Инициаторы споров, стремящиеся обратить на себя внимание, склонные к излишней эмоциональности - демонстративный тип; ригидному типу свойственна завышенная самооценка, недостаточное внимание к мнению окружающих, некритическое отношение к своей личности и своим поступкам, болезненность восприятия критики. Встречается также и тип неуправляемых, который характеризуются своей импульсивностью и агрессивностью, к этому типу относятся личности, неспособные контролировать себя, что делает их поведение непредсказуемым. В современных трудовых конфликтах встречаются педанты, мнительные и подозрительные люди, отличающиеся повышенной требовательностью к другим - это тип сверхточные. Один из самых опасных типов в трудовом конфликте это целенаправленно конфликтные, которые обладают способностью манипулировать людьми, они используют конфликт для достижения собственных целей. Также в трудовых коллективах встречаются бесконфликтные **-** это индивиды, которые в своем желании стремятся избежать, какого бы то ни было, конфликта в реальности создают конфликтные ситуации.

Функционально-организованные причины связаны с отсутствием согласия внешних и внутренних организационных связей. Любая организация является одновременно сама системой и частью еще большей системы. Отсутствие согласованности внутренних и внешних связей приводит к конфликту внутри своей системы (с самой собой), а также к конфликту с системой в состав которой она входит. Все это свидетельствует о дисфункциональной организации, об отсутствии продуманного взаимодействия организации с внешней средой.

Любой конфликт имеет и личностно-функциональные причины, которые связаны с некомпетентностью, непрофессионализмом, несоответствием профессиональных, личных качеств и занимаемой статусной позиции как руководства организации, так и сотрудников организации (вертикальный и горизонтальный уровень). Эта причина в современном обществе имеет актуальный характер, так как набор сотрудников в организацию часто связан не с интересами организации, а личными и иными мотивами.

В исследованиях В.Н. Шаленко указывает управленческие причины конфликтов, которые заложены в ошибках, допускаемых как в процессе принятия решений, так и их исполнения руководителями и подчиненными. Управленческими причинами трудового конфликта являются неправомерные и неверные решения (принятие в нарушение содержательных и процедурных правовых требований) в условиях сложившейся ситуации. К причинам такого характера также относят неправомерное и неверное решение, которое не отменено и подлежит исполнению большим количеством людей, а также если решение правомерно и верно, но не исполняется должным образом в силу различных причин. Для принятия значимых и масштабных решений, от реализации которых зависит судьба организации и сотрудников, используют разработанные специально не конфликтологические практики, которые устраняют управленческие причины конфликта.

Одной из главных причин конфликтных ситуаций в трудовом коллективе является отсутствие конфликтологической компетентности. Конфликтологическая компетентность рассматривается как один из механизмов разрешения конфликтов в организации. В Толковом словаре «Управление персоналом» под конфликтологической компетентностью понимают способность действующего лица (организации, социальной группы, общественного движения и т.д.) в реальном конфликте осуществлять деятельность, направленную на минимизацию деструктивных форм конфликта. Понимание природы возникновения конфликтов в коллективе, формирование конструктивного отношения к конфликтам, создание навыков неконфликтного общения в трудных ситуациях, создание норм и правил поведения в коллективе, умение оценивать и объяснять конфликтные ситуации, умение предвидеть возможные последствия конфликтов, умение конструктивно реагировать на противоречия и конфликты, умение выходить из возникших конфликтов с оптимальным для организации результатом - все это составляет основные этапы разрешения конфликтов в организации, что является главной составляющей конфликтологической компетентности.

Говоря о причинах конфликтов в организации необходимо определиться с типологией конфликтов в организации. Рассмотрим сначала внутриорганизационные конфликты. Как правило, они определяются структурой организации, механизмом ее функционирования и распределения властных полномочий. Выделяют две основные разновидности внутриорганизационных конфликтов: вертикальные и горизонтальные. В горизонтальный конфликт оказываются вовлеченными равные по статусу подразделения организации, работники, в результате конфликт характеризуется и определяется как конфликт целей. Но наиболее распространенными является вертикальный конфликт, возникающий между различными уровнями в управлении организацией **-** между руководителями и подчиненными.

Причины вертикальных конфликтов носят как объективный, так и субъективный характер. По мнению А.Я. Анцупова и А.И. Шипилова, к объективным причинам относятся субординационный характер отношений, конфликтная природа деятельности, связанной с человеческими взаимоотношениями; предметно-деятельное содержание межличностных отношений; специфика отношений подчиненного с непосредственным руководителем; сложность социальной и профессиональной адаптации; недостаточная обеспеченность управленческих решений рассогласованность связей внутри организации. Субъективными факторами авторы называют: низкая культура членов коллектива недобросовестное исполнение обязанностей подчиненными, авторитарный стиль управления, отрицательная установка руководителей и подчиненных по отношению друг к другу, психологические особенности участников конфликта (эти причины названы личностными), а также неоптимальные решения, чрезмерный контроль со стороны руководства, неподготовленность руководящего состава, низкий престиж труда управленцев низшего звена, неравномерное распределение служебных обязанностей, непродуманное стимулирование труда (эти факторы ими названы управленческими).

Сложными конфликтами в организации являются конфликты в сфере управления. Они тесно связаны с горизонтальными конфликтами, но имеют влияние и на вертикальные. Их основу составляет многообразие противоречий, которые возникают в процессе планирования, организации, мотивации и контроля. Главными источниками противоречий являются: 1) несовпадение норм, ценностей групп и индивидов, административных правил управления у субъектов управления; 2) стремление субъектов управления иметь одинаково высокие статусы, предоставляющие свободу действий и возможность самореализации; 3) желание получать высокое вознаграждение за принадлежность к определенному статусу или занимаемому посту, а не за заслуги; 4) стремление занять доминирующую позицию в управлении; 5) желание обрести власть, в том числе и над людьми, распоряжаться ресурсами организации.

Конфликты в сфере управления различают в зависимости от того на каком уровне управления они происходят, на высшем, среднем или низшем. С руководителями высшего звена конфликты возникают из-за стиля руководства, кадровых проблем, решения вопросов, касающихся структуры организации, направлений ее деятельности и развития, обеспечения взаимодействия с внешней средой, соблюдения трудового законодательства. На среднем уровне конфликты возникают из-за повышенной бюрократизации управления, которая имеет тенденцию к постоянному количественному росту, увеличению числа управленческих структур между исполнителями и руководителями. Конфликты возникают из-за увеличения посреднического аппарата, что делает организацию неспособной быстро перестроиться в соответствии с возникающими потребностями.

Особую актуальность в настоящее время, в условиях экономического кризиса, приобретают трудовые вертикальные конфликты в организации, которые выступают как столкновение интересов между начальством и сотрудниками по поводу трудовых отношений. Конфликты между подчиненными и руководителями возникают по причине стремления руководителей к контролю над деятельностью подчиненных и вызванного этим ответного сопротивления. Главные условия возникновения конфликтов связаны с расхождением позиций руководителей и подчиненных относительно контроля, так как руководители заинтересованы в увеличении контроля, а подчиненные стремятся к автономии.

Вертикальные конфликты в организации так же обусловлены различным отношением сотрудников и руководителя к вопросам организации труда, его содержанию, условиям труда, оплате труда, соблюдению трудового законодательства. В зависимости от того, кто является участником конфликта **-** индивид или группа, **-** различают индивидуальные трудовые конфликты и коллективные. В первом случае в конфликте задействованы начальник и сотрудник, во втором **-** начальник и коллектив. Трудовой конфликт отражает несогласие с существующими в организации порядками и одновременно стремление к изменению существующего порядка в целях урегулирования трудовых взаимоотношений и оптимизации производственной деятельности.

Современные организации, становясь все более экономически самостоятельными, прибегают к различным формам оптимизации, повышения эффективности деятельности и усиления конкурентоспособности. Все это зачастую приводит к конфликтным ситуациям в сфере инноваций, которые непосредственно связаны с обновлением производства, средств и методов его организации, а также с изменением форм хозяйственной деятельности и пересмотром условий труда, реструктуризацией управленческого аппарата, техническим перевооружением и кадровыми обновлениями. 58 Процесс внедрения инноваций носит противоречивый характер, в результате возникают сложные взаимоотношения. Часто сотрудники отрицательно воспринимают нововведения, возникают конфликты, связанные с инновациями в организации. Организация и сотрудники коллектива должны быть готовы к инновациям и их последствиям.

Объективными причинами таких конфликтов являются **-** отсутствие реальных механизмов для перестройки деятельности организации, слабая материально-техническая обеспеченность организации. Не меньшую роль играют и факторы субъективного порядка: неподготовленность управленческого аппарата, его раздутость, бюрократизированность, негибкость, неготовность и неспособность перестроиться. 59 Но наиболее конфликтным является восприятие того, к каким результатам приведут нововведения. В современных условиях главная цель внедрение новых технологий **-** это сокращение затрат, оптимизация кадров, необходимость переобучения и повышения квалификации и т.д. Это улучшает положение одних и ухудшает положение других, что закономерно ведет к формированию и межличностных конфликтов, которые охватывают не только сферу формальных, но и неформальных отношений.

Многие исследователи предлагают типологию конфликтов в организации, исходя, в том числе и из состава её участников, что позволяет выделить следующие типы конфликтов: 1) внутриличностные; 2) межличностные; 3) внутри и межгрупповые. Внутригрупповые конфликты можно отнести к числу межличностных, поэтому основное внимание будет уделено межличностным и межгрупповым конфликтам.

Одним из наиболее распространенных в организациях конфликтов является межличностный, который определяют, как открытое столкновение взаимодействующих субъектов, происходящее на почве несовпадения интересов, целей, потребностей, ценностей. В Социологическом словаре дано следующее определение: **-** «противоборство двух или более взаимодействующих субъектов, воспринимающих друг друга как оппонентов в силу разности преследуемых целей, столкновения интересов в процессе удовлетворения тех или иных потребностей, из-за разности мотивационных установок, что ведет к формированию негативного образа противоположной стороны, вплоть до его отрицания». Межличностный конфликт является частным случаем взаимодействия между людьми в процессе их общения и совместной деятельности.

Межличностный конфликт рассматривается как отсутствие согласия в удовлетворении собственных потребностей индивида, в результате возникает неудовлетворение или недостаточное удовлетворение, которое приводит к напряженности во взаимоотношениях. Важную роль играют ценностные ориентации индивидов: нормы, в соответствии с которыми обе стороны должны себя вести и которые либо принимаются, либо отвергаются сторонами. Ценности различаются по силе действия и важности: личные системы верования и поведения (предрассудки); групповые (в том числе и профессиональные) традиции, ценности, нужды, нормы; религиозные, культурные, региональные ценности; традиционные системы убеждений и связанные с ними ожидания.

Противостояние или столкновение двух, или более групп в организации, которое носит профессионально-производственный, социальный или эмоциональный характер называется межгрупповым конфликтом. Основу межгрупповых конфликтов составляет противопоставление «мы **-** они», когда члены одной группы воспринимаются как свои и по отношению к ним проявляются положительные чувства **-** привязанности, солидарности, помощи, дружбы, а члены вне группы воспринимаются как чужие со всем комплексом негативных и даже враждебных установок. Причины межгрупповых конфликтов совпадают с причинами межличностных конфликтов, но имеют более масштабный размер.

Межличностные и межгрупповые конфликты тесно взаимосвязаны. Конфликт между индивидами, принадлежащими к разным группам, может привести к межгрупповому конфликту, равно как и межгрупповой **-** к конфликту между индивидами. Межгрупповой конфликт затрагивает целый спектр интересов **-** индивидуальных и коллективных, поэтому его последствия сказываются как на группе в целом, так и на всех его участниках, даже если они не принимают непосредственного участия в конфликте.

На базе основных подходов к определению типов конфликтов в организации выделяют отдельные виды конфликтов **-** корпоративные конфликты, которые представлены в таблице.

Типы корпоративных конфликтов

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Тип конфликта | Конфликты одного | Конфликты, | Конфликты, |
|  | уровня управления | идущие с | идущие с |
|  |  | нижнего уровня | верхнего |
|  |  | управления вверх | уровня |
|  |  |  | управления |
|  |  |  | вниз |
| Препятствие | Действия одного | Администрация | Подчиненный |
| достижению | члена коллектива | не создает | не создает |
| основной цели | препятствуют | возможности | администраци |
| корпорации | успешной | успешного | и достижения |
|  | деятельности всей | достижения цели | основной цели |
|  | организации | деятельности | деятельности |
|  |  | подчиненных |  |
| Препятствие | Организационный | Администрация | Подчиненный |
| достижению | конфликт, когда | не создает | создает |
| отдельных | действия одного | условий | препятствия |
| целей | препятствуют | подчиненному | для |
| совместной | достижению | для достижения | достижения |
| трудовой | личных целей | его личных целей | руководством |
| деятельности | других |  | его личных |
| работников |  |  | целей |
| Противоречия | Поведение | Деятельность | Деятельность |
| нормам | работника не | администрации, | подчиненных |
| корпорации | соответствует | ее стили работы | противоречит |
|  | принятым нормам | не соответствуют | ожиданиям |
|  |  | представлениям | руководства |
|  |  | подчиненных | как |
|  |  |  | выразителя |
|  |  |  | определенной |
|  |  |  | роли |
| Межличностны | Несовместимость | Лидеры | Члены |
| е конфликты | работников | корпорации не | коллектива не |
|  |  | соответствуют | оправдывают |
|  |  | ожиданиям их | ожиданий его |
|  |  | последователей | лидера |

Такие конфликты являются ограниченными по своей сути, так как зарождаются и развиваются внутри корпорации, в рамках ее внутренних отношений. Они основываются на различие во мнениях и взглядах участников корпорации относительно принимаемых решений и других вопросов управления корпорацией, и базируются в рамках корпоративного кодекса компании.

Подводя итог выше сказанному, трудовой конфликт представляет собой процесс повышенной социальной напряженности в организации или на предприятии, основой которого являются нереализованные потребности трудовых коллективов или отдельных личностей.

Для исследования конфликтов в социально-трудовой сфере и тех последствий, к которым они могут привести, необходимо проанализировать поведение сотрудников в конфликтных ситуациях, то, чем они при этом руководствуются, к каким способам давления прибегают, какой характер носят их действия **-** рациональный или нерациональный, позитивный или деструктивный **-** на основании этого можно определить, каким именно образом можно влиять на поведение сторон с целью направления его в положительное русло.

Управление конфликтом в организации представляет собой процесс целенаправленной деятельности всех субъектов управления организации относительно поведения участников конфликта **-** сотрудников и групп в организации. Последовательное решение управленческих задач обеспечивает легитимацию конфликта и его разрешения. Эффективное управление конфликтом предполагает определенную последовательность действий управленческого аппарата и комплексное применение структурных и межличностных методов управления, в том числе создание эффективной корпоративной культуры организации.

# **2. Корпоративная культура как фактор предупреждения конфликтов в организации**

# корпоративный конфликт трудовой культура

**2.1 Воздействие корпоративной культуры, на конфликты в организации**

Корпоративную культуру как механизм управления организацией необходимо рассматривать, прежде всего, с точки зрения развития демократических процессов внешней среды, конкуренции в организации и в обществе. А так как данные процессы связанны с взаимодействием людей и сопровождаются конфликтами, то конфликт и отношение к нему в организации является главными аспектами в процессе формирования корпоративной культуры.

Корпоративная культура выступает важным инструментом стратегического развития компании в целом через стимулирование инноваций и управление изменениями, условием успешной работы, гарантом стремления к повышению эффективности. Только эффективная культура организации создает условия ее конкурентного преимущества: чувство причастности к организации и преданность общему делу, **-** что связывает сотрудников в один коллектив. Эффективная корпоративная культура отличается слаженностью, взаимодействием, удовлетворением работой и гордостью за ее результаты; преданностью организации и готовностью соответствовать ее высоким стандартам; высокой требовательностью к качеству труда; готовностью к переменам из-за высокой конкуренции.

Корпоративная культура в обеспечении устойчивости социально-трудовых отношений занимает одну из ключевых позиций. Полное отождествление сотрудника с компанией означает, что он не только осознает идеалы компании, четко соблюдая правила и нормы поведения, но и внутренне полностью принимает корпоративные ценности, которые становятся индивидуальными ценностями сотрудника, занимая прочное место в мотивационной структуре его поведения.

Так, российская нефтяная компания ОАО «ЛУКОЙЛ», успешно развиваясь на российском и зарубежном рынках, осуществляя свою деятельность в более чем 60 регионах России и 30 странах мира в своей корпоративной политике в качестве ключевых конкурентных преимуществ провозгласила: профессионализм работников и традиции «классической» нефтяной компании, основанной на многолетнем опыте российских нефтяников; социальную ориентированность, устойчивый общественно-политический имидж одной из наиболее социально и экологически ответственных компаний.

В качестве своих индивидуальных ценностей компания закрепила такие идеологии, как «путь ЛУКОЙЛА», «не люди для нефти, а нефть для людей», статус «предпочтительного работодателя», «мыслить глобально, действовать локально» (с учетом региональной специфики), привлечение в компанию «лучших из лучших», принципы социальной защиты **-** экономической целесообразности, достаточности, совместной ответственности, прозрачности. Эти ценности ориентированы на ощущение чувства гордости у сотрудников, на их профессиональность и преимущество перед конкурирующими организациями.

В своей корпоративной политике Компания провозгласила три взаимосвязанных положения по формированию корпоративного бренда, которые определяют достойное отношение к сотрудникам и их благосостоянию:

ОАО «ЛУКОЙЛ» **-** лучшая компания. Это положение конкретизируется через конкурентные преимущества компании и ее общественно-политический имидж ответственного корпоративного члена общества.

ОАО «ЛУКОЙЛ» **-** компания, дающая возможность лучшей работы. Это положение конкретизируется через примеры предоставления возможностей для развития профессиональных навыков и приобретения опыта работы на уникальном оборудовании, проектах, с использованием передовых технологий.

ОАО «ЛУКОЙЛ» **-** компания, предоставляющая достойное общее вознаграждение всем работникам, демонстрирующим стабильно высокие результаты и приверженность корпоративным ценностям.

Как показывает практика, такие положения воспитывают в сотрудниках уважение, чувства долга и приверженности своей компании. Со временем работники сами становятся источником данных ценностей и идеалов, передавая их «новичкам». Политика воспитания таких сотрудников очень важна для компании, так как в этом случае персонал более лоялен и терпим к перенесению временных трудностей в деятельности компании, следствием которых, в частности, в нынешних условиях, является снижение уровня мотивационных составляющих.

Мотивирующие факторы в компании «ЛУКОЙЛ» находят свое отражение в социальной политике, проводимой компанией. Речь идет о вопросах социальных гарантий работников, жилищных условий, социальной поддержки молодых семей, работающих и неработающих пенсионеров организации, благотворительности и деятельности компании по охране окружающей среды. Эти социальные возможности влияют на высокий уровень жизни всех сотрудников, трудящихся в компании и их семей.

Работа с молодежью и молодыми специалистами является одним из приоритетных направлений политики управления персоналом ОАО «ЛУКОЙЛ». В настоящее время доля работников до 30 лет в общей численности персонала Компании составляет около 25%. Работа с молодыми специалистами в Компании регламентирована Комплексной целевой программой Группы «ЛУКОЙЛ» по работе с молодыми работниками и молодыми специалистами на 2008-2017 гг.

Очень важно, что, несмотря на успешное развитие компании сегодня, учитывается также и опыт прошлых лет. Ежегодно в компании проходит конкурс профессионального мастерства на звание «Лучший по профессии», спартакиады, смотры художественной самодеятельности. По итогам конкурсов разрабатывается целая система поощрений победителям трудовых соревнований. Такая политика дает возможность сотрудникам узнать своих коллег в неформальной обстановке, завести дружеские отношения, определить общий круг интересов и взглядов.

Система корпоративных отношений в любой организации формирует свои основы в двух плоскостях: этические принципы, доминирующие во внешней для корпорации среде, нормативные акты, регламентирующие поведение сотрудников внутри корпорации.

Базисные положения корпоративного сотрудничества на практике закрепляются в открытом доступе в официальном документе - «Кодекс корпоративного управления». Именно здесь заложены ключевые вопросы, регламентирующие деятельность организации в целом **-** политика компании в отношении акционеров, разрешение конфликта интересов между акционерами и топ-менеджментом, между акционерами и партнерами, социальная ответственность организации перед общественностью и обществом, соблюдение техники безопасности и охраны окружающей среды. Особое место отводится регулированию поведения сотрудников на рабочем месте, определению взаимоотношений с работниками компании и обязательств руководства перед ними.

С точки зрения предупреждения конфликтов Корпоративный кодекс в организации преследует следующие позитивные результаты:

 определение общих ценностей, разделяемых руководством и работниками;

 понимание и принятие партнерами организации и персоналом общих предназначений и целей, стратегий и средств их достижения;

 построение эффективной системы внешних и внутренних коммуникаций.

Корпоративный кодекс, выступая инструментом развития корпоративной культуры, помогает решать проблемы повышения эффективности управления. В случае если в компании существует возможность нарушений, имеющих этическую составляющую (например, дискриминация, хищения), которые приносят значительные убытки, корпоративный кодекс начинает работать на их предупреждение. Многие из этих нарушений трудно выявить, поэтому административные меры по их предотвращению не являются достаточно эффективными. Уровень морального развития личности определяется ориентацией на гуманистические универсальные принципы справедливости: равенство человеческих прав и уважение человеческого достоинства. Поэтому здесь становится актуальным механизм повышения дисциплины с помощью этических инструментов. Наличие единых и четко сформулированных для всех сотрудников этических стандартов поведения на рабочем месте способствует улучшению взаимодействия и повышению эффективности деятельности.

Так, например, в корпоративном Кодексе компании «Проктер энд Гэмбл» (P&G) свод основополагающих морально-этических ценностей определен такими принципами как **-** отбор наилучших специалистов; воспитание бережного отношения к имуществу компании, стремление к обеспечению долгосрочной успешной деятельности компании, к выполнению поставленных задач, повышению эффективности труда; воспитание в сотрудниках таких качеств как честность и открытость по отношению к друг другу; принятие решений на основе полной информации и обоснованной ее оценке с учетом возможных рисков; поощрение стремления сотрудников занять лидирующие позиции в выполнении поставленных задач, повысить качество работы и реализовать лидерский потенциал в своей работе; воспитание взаимного доверия в отношениях между коллегами, заказчиками и пользователями.

Принципы и правила поведения основаны на целях и моральных ценностях фирмы и отражают стремление «Проктер энд Гэмбл» производить продукцию наивысшего качества и потребительской ценности. Принципы компании, которыми она руководствуется для достижения поставленных целей, сводятся к главенствующей роли сотрудника как личности в социально-трудовой деятельности организации. Главные приоритеты закрепляют за собой уважение к личности каждого человека; четкое определение и согласование целей и принципов работы во всех сферах трудовой; ориентация в производственной деятельности на запросы потребителей, на тесные, взаимовыгодные отношения с заказчиками, партнерами, поставщиками, учебными заведениями и государственными органами; а также обязательное поощрение профессионального мастерства работников.

Создание корпоративного кодекса применимого к данной организации обусловливается целями, задачами, самой деятельностью компании и индивидуальными особенностями, с учетом которых реализуются задачи по включению персонала в способы изменения своего функционирования, воспитанию в работниках чувства ответственности перед компанией, приверженности своей организации, что до минимума сокращает внутрифирменные конфликты и повышает имидж компании во внешней среде.

Особым аспектом в формировании такого механизма управления конфликтами как корпоративный кодекс, является компетентная группа создателей, состоящая в первую очередь из топ-менеджеров и главных акционеров компании, а также специалистов, знающих содержание внутренних корпоративных документов, состав начальников подразделений и остальных руководителей среднего звена, обладающих необходимой информацией о коллективе и его особенностях. Их главная задача состоит в том, чтобы создать правильную схему корпоративного управления персоналом эффективную для данного коллектива.

Влияние корпоративного кодекса на механизмы регулирования конфликтов в коллективе обусловлено тем, что, служа целям формирования и развития корпоративной культуры, создавая системы внутрифирменных коммуникаций, определяя единство целей и идеологии компании, кодекс становится первой ступенью адаптации новых работников, их ознакомления и принятия общих ценностей и традиций компании. Правильно сформированный Кодекс может на этапе подбора оградить компанию от работников, не разделяющих ценности компании и убеждения персонала. Кодекс помогает из достойных соискателей выбрать наиболее подходящего по взглядам на жизнь, по убеждениям и ценностям, тем самым минимизировать затраты на его адаптацию в компании и коллективе, и предупредить конфликтные ситуации.

Подготовленный проект корпоративного кодекса выносится на всеобщее обсуждение. Проект общедоступен, он распространяется по всем коммуникативным каналам организации (выкладывается в Интернете, публикуется в корпоративных СМИ, рассылается работникам по электронной почте и т.д.) и к определенному сроку разработчики получают и систематизируют предложения и замечания от сотрудников. Участие в создании кодекса способствует лояльному отношению к правилам со стороны сотрудников - создателей.

В некоторых организациях используют схему готового кодекса, перенятый у других компаний. Такой подход является неэффективным, так как в полной мере не отражает реальной действительности дел данной организации и приводит к игнорированию документа членами организации.

Эффективный корпоративный кодекс, в своей корпоративной стратегии, закрепляет основные существенные условия, главные из которых базируются на механизмах предупреждения и уменьшения конфликтных ситуаций в коллективе.

Иными словами, корпоративный кодекс - это уникальный документ конкретной организации, который содержит в себя не только стратегическое видение руководства, нормы и ценности организации, но и способы при помощи этих факторов предотвратить конфликтные ситуации в организации. На сегодняшний день руководство многих крупных российских организаций понимает, что позитивный имидж - бесконфликтный. Фундаментом этому служит лояльность персонала к трудовой деятельности и принятие норм и правил всеми сотрудниками компании.

Отличительным поддерживающим фактором, предотвращающим возникновение конфликтов, является наличие в коллективе добрых традиций, особых коммуникативных правил, ценностей, запретов, которые поддерживают все работники компании. Хорошие эмоции являются главными нормами поведения людей в коллективе. Так, например, в компании ОАО «Аэрофлот **-** Российские авиалинии» ежегодно организуются для работников компании занятия спортом по теннису, волейболу, футболу, баскетболу, хоккею, лыжному спорту и др. Команды формируются с учетом деления организации на отделы и сохраняются в течение всего периода работы. По итогам года Комитет по физической культуре и спорту Компании ежегодно проводит финальные турниры, где встречаются сильнейшие команды - футбольный фестиваль на кубок Аэрофлота, теннисный турнир, посвященный Дню Аэрофлота, Новогодний турнир по теннису.

Такие мероприятия позволяют общаться сотрудникам вне рабочей обстановки. Командный спортивный дух способствуют крепким связям между людьми и ориентации на достижение только наивысших результатов. При наличие конфликтных настроений между сотрудниками в работе, участие в спортивных соревнованиях способствует выплеску большого количества эмоций, в том числе и отрицательных, что дает возможность рассматривать существующие вопросы объективно, полагаясь на логику, разом и конструктивный диалог.

В компании существует традиция проведения корпоративных творческих конкурсов. Эта традиция способствует реализации сотрудников в творческой деятельности. Положительные эмоции, чувства восхищения, полученные в результате подготовки и участия в конкурсах, поддержка со стороны коллег способствуют формированию благоприятного климата в коллективе. Регулярно проводятся конкурсы среди сотрудников: конкурс авторской песни «В октаве неба восемь нот **-** АЭРОФЛОТ», фотоконкурсы «Земля в иллюминаторе» и «Женщины Аэрофлота». Такие конкурсы имеют особую популярность. Дети сотрудников участвуют в конкурсах детского рисунка: «Земля. Небо. Самолет», «Салют! Победа!», «Краски Земли и Неба». Большой вклад в формирование корпоративного духа и чувства гордости за компанию вносит проведение корпоративных праздников. В Аэрофлоте ежегодно отмечают День Воздушного флота России и День гражданской авиации. Начиная с 2006 года появился новый праздник **-** «Добро пожаловать в Аэрофлот».68 Это мероприятие для молодых сотрудников, пришедших в компанию совсем недавно. На этих встречах представляют вниманию большое количество презентаций о компании, проходят обучающие тренинги и лекции для новых сотрудников. На таких мероприятиях создаются комфортные условия для вхождения нового сотрудника в коллектив, более опытные сотрудники помогают новичкам знакомиться со всеми особенностями работы компании.

Важным фактором кадровой политики является правильное отношение к новым сотрудникам в компании, адаптация новичков к самой корпоративной культуре. Внедрение в нее **-** процесс сложный и часто является причиной появления большого количества противоречий и конфликтных ситуаций. Во избежание этой проблемы, в последнее время работодатели крупных компаний не ограничиваются на собеседовании разговорами только о требуемой квалификации и анкетными данными «будущего» сотрудника. Большое внимание уделяется профессионально важным качествам необходимым для принятия определенных принципов организации, и ее корпоративной культуре. В некоторых организациях каждому претенденту на вакантное место рассказывается об особенностях корпоративной культуры организации - с тем, чтобы человек сам принял решение, согласен ли он следовать принятым в организации традициям или нет.

Важнейшим назначением корпоративной культуры является побуждение сотрудников на основе совершенствования социально-трудовых отношений к достижению более высоких трудовых успехов. Подобная практика сложилась в коллективе компании ОАО «Аэрофлот **-** Российские авиалинии». Его списочный состав работающих **-** более 15 тысяч сотрудников, благодаря успешным результатам производственной деятельности компании в целом средняя заработная плата постоянно увеличивается, так с 2010 по 2011 года выросла на 50% и составила около 40.000 рублей в месяц.

Наряду с этим характер труда и категории работников определяются содержанием социальных программ. Программы страхования персонала, санаторно-курортного лечения и медицинского обслуживания составляют существенную часть социального пакета работников и членов их семей.

По данным исследования, проведенного ВЦИОМ среди работников Аэрофлота, основным фактором их приверженности к компании является: набор корпоративных социальных льгот - из 2500, опрошенных сотрудников, 48% выделили этот фактор. К социальным льготам относится **-** оплата дополнительных отпусков по семейным обстоятельствам, единовременное пособие по увольнению на пенсию, пособие по утрате трудоспособности, выплаты по потере кормильца, ритуальные расходы в связи со смертью, материальная помощь к отпуску, единовременное поощрение к праздничным датам. Равные для всех сотрудников материальные возможности обеспечивают компании приверженность своей работе и обязанностям со стороны персонала.

Программа медицинского страхования включает обязательное, и добровольное медицинское страхование персонала в «Аэрофлот». В соответствии с корпоративными правилами медицинской помощью обеспечиваются работники и члены их семей, а также пенсионеры Аэрофлота, которые не работают в компании, в связи выхода на пенсию. Помимо общих программ оздоровления сюда входят услуги санаторно-курортного лечения. Эта политика очень важна для компании, так как здоровье сотрудника напрямую связано с его физической и психологической отдачей работе и со стремлением достигать цели организации.

Корпоративная культура существенно влияет на интересы и действия работников, которые максимально ориентированы на цели организации в целом. Содержание корпоративной культуры воздействует на поведение коллектива, она определяет, какое поведение является ценным для организации, и какое нет. Отличительной чертой той или иной культуры является то, какой порядок, какая политика и какие принципы должны преобладать в организации в случае нарушения порядка и возникновения конфликта. То есть конфликт тесно связан с корпоративной культурой, так как она создает те самые правила, по которым люди «живущие» в организации взаимодействуют друг с другом. Трансформируясь в конечном итоге на высшем уровне своего развития в идеологию компании, корпоративная культура обеспечивает идентификацию персонала с организацией и соответствующую этому трудовую отдачу.

Уровень идентификации сотрудника с организацией напрямую связан с отношением персонала к корпоративной культуре, как неотъемлемой части трудовой организации. Так, осенью 2010 года на нефтегазодобывающем предприятии ХМАО **-** Югры Л.Г. Скульмовской и А.А. Клименко было проведено социологическое исследование с целью изучения мнения сотрудников о влиянии корпоративной культуры на сплоченность трудового коллектива. Были опрошены 418 сотрудников нефтегазовых предприятий Ханты-Мансийского автономного округа **-** Югры, работающих в открытых акционерных обществах «Самотлорнефть», «Варьеганнефть»,

«Аганнефтегазгеология». В опросе приняли участие 54,4% мужчин и 45,6% женщин, принадлежащих к различным возрастным группам.

Результаты опроса показали, что активная корпоративная политика, по мнению респондентов, оказывает значительное влияние на успешное функционирование предприятия. Прежде всего **-** это сплочение коллектива (80%); во-вторых, адаптация новых сотрудников (53%). На третьем месте **-** формирование благоприятного социально-психологического климата, сглаживание конфликтных ситуаций в коллективе (49%). Практически равные группы (42% и 43% соответственно) считают, что распространение корпоративной культуры в организации влияет на установление новых связей и повышение имиджа организации. Четверть работников полагают, что корпоративные мероприятия способствуют повышению производительности труда, и только 3,7% не имеют определенного мнения по данному вопросу. 72 По итогам этих данных, можно сделать вывод, о том, что, механизмы корпоративной культуры создают определенную атмосферу взаимопомощи, дружелюбия и тесного общения в трудовом коллективе, которая способствует сплоченности, благоприятно влияет на трудовые отношения в коллективе, на работоспособность и конфликтные ситуации.

Создание эффективной корпоративной культуры, способной минимизировать и предупредить трудовые споры, обусловлено существованием системы определенных нюансов трудовых конфликтов в корпорациях. Н.М. Тюкавкин и Н.А. Цаплина выделяют позитивные и негативные аспекты внутриорганизационных конфликтов. 73 Позитивные характеризуются возможностью выявления на раннем этапе скрытых противников корпоративной деятельности; выявления проблем, существующих в корпорации; определение соответствующих правил корпоративного поведения в решении данного конфликта; привлечение при возможности коллектива для поиска выхода из сложившейся ситуации. Все эти шаги позволяют выработать эффективный алгоритм действий, основанный только на механизмах сложившейся корпоративной культуры.

Негативные аспекты являются второстепенными и проявляются в осложнение восстановления порядка в организации после конфликта, в ухудшение социально-психологического климата и корпоративной культуры и увольнение персонала.

Способность организации нейтрализовать негативные функции конфликтов **-** является показателем сильной корпоративной культуры. При формировании сильной корпоративной культуры в организации члены коллектива не опасаются обсуждать возникающие конфликты и выявлять предмет противоречия и проблемы, вырабатывая при этом новые культурные образцы взаимодействия друг с другом, в ситуации конфликта. Более того, именно конфликты позволяют проверить на прочность управленческий коллектив и принципы корпоративной культуры в организации, ценности коллектива и руководителя, показать «истинное лицо» каждого человека или социальной группы. Стратегически развивается та организация, где к конфликтам относятся спокойно и профессионально, ожидая их. Более того, если организация, реализует инновационные программы, то управленческий персонал, в первую очередь, должен быть обучен технологиям управления и разрешения конфликтов. Как уже ранее было доказано, это связано с тем, что любые социальные и технико-технологические инновации сопровождаются обострением и ужесточением конфликтов, риском, высокой степенью неопределенности, наличием трудно прогнозируемого побочного результата. Коллективы, которые не способны и не готовы к конфликтам не в состоянии осуществлять инновационные программы, так как несут большие потери в коллективе и в организации в целом.

Положительные функции укрепляют и стимулируют социально - психологические отношения в коллективе, повышают уровень корпоративной культуры. Роль корпорации в этом случае **-** это правильное использование данных функций, которые способствуют укреплению организации. Если роль негативных функций нейтрализована, то есть разрешение конфликтов с оптимальным для организации результатом. В этом случае корпоративная культура создает условия для социально-психологической компетенции деятельности администрации.

Таким образом, корпоративная культура представляет собой набор наиболее важных правил и норм, задающих сотрудникам ориентиры их поведения и действий. В крупных компаниях, имеющих корпоративный кодекс, основополагающие принципы и нормы закреплены в Корпоративном кодексе компании. Корпоративная культура главным образом состоит из идей, взглядов, основополагающих ценностей, которые разделяются всеми членами организации, и является одним из самых эффективных средств **-** предупреждения и регулирования конфликтов в организации. Она определяет принципы, соблюдая которые, каждый сотрудник компании четко знает свое положение в коллективе, свои права и обязанности. Именно благодаря этому он может удовлетворять свои материальные и социальные потребности (самореализация, признание в трудовом коллективе и т.д.) в организации. Способность определения причастности или непричастности сотрудника к правилам и нормам компании влияет на все сферы деятельности трудового коллектива. Такая способность корпоративной концепции оказывает огромное значение для налаживания благоприятного бесконфликтного сотрудничества в корпорации.

**2.2 Проблемы и пути предупреждения конфликтов в организации средствами корпоративной культуры**

Сложность феномена трудового конфликта в том, что его последствия могут носить как деструктивный, так и конструктивный характер, поэтому для корпоративной культуры очень важно, с одной стороны, выработать механизмы, позволяющие снизить негативное содержание конфликта, а с другой, **-** использовать способствующий социальным трансформациям его позитивный потенциал.

Для современных организаций характерно большое многообразие конфликтов, порождаемых разными причинами, в них могут быть вовлечены отдельные индивиды и группы, движимые

различными интересами и потребностями, поэтому существует проблема выработки оптимальной системы мер корпоративной культуры по предупреждения конфликтов в организации.

На первоначальном этапе формирования системы принципов бесконфликтного сотрудничества, огромное значение для организации играет отношение самого руководителя к конфликтам в коллективе. Так Л.Н. Цой в своих наблюдениях выявила три подхода к конфликтам со стороны руководства. При встречах с управленцами, представителями бизнеса она задавала один и тот же вопрос: **-** «Как Вы относитесь к конфликтам?». Ответа предлагалось три:

1. отрицательное отношение - так как конфликты являются причиной появления в коллективе негативных взаимоотношений, приводящих к его распаду, снижения работоспособности, разрушение коммуникативных связей между сотрудниками. Как правило, сторонники этого подхода имели только отрицательный опыт конфликтов в прошлом.

2. положительное отношение **-** так как конфликты непосредственно связаны с развитием, они позволяют увидеть то, что не видимо вне конфликта, в них можно испытать коллектив на прочность, определить отношение ко всему коллективу и компании отдельных участников конфликта. Такие руководители не боятся конфликтов, так как они готовы объективно смотреть на ситуацию и принимать необходимые решения взвешенно и реально по отношению к ситуации.

3. отношение к конфликту зависит от потерь или приобретений в конфликте. Такое отношение обусловлено желанием принимать решения по предупреждению конфликта только в том случае, если руководитель видит реальное решение проблемы на месте или если существует реальная угроза трудовой деятельности организации. Факт негативных последствий, который будет влиять на составляющую корпоративной культуры, не учитывается.

По итогам этого опроса Л.Н. Цой удалось установить, что более 50% 76 руководителей относятся к конфликтам отрицательно. Такая субъективная оценка у управленцев складывается в силу их убеждения, что наличие конфликтов является показателем некачественной работы коллектива и администрации. Активное участие в разрешение конфликта, объективная оценка ситуации и подчинение конфликта специфическим корпоративным нормам, является показателем успешной и эффективной работы руководителя, которая в будущем будет способствовать предупреждению и устранению негативных последствий развития конфликта на самых ранних стадиях.

На этапе развития конфликта очень важно имеет ли руководитель возможность своевременно предупредить переход противостояния в стадию «конфликта». Для этого как отмечает, В. Коновалов, руководитель должен пользоваться механизмами сильной и эффективной корпоративной культуры. По мнению В. Коновалова во избежание конфликтных ситуаций при формирование корпоративной культуры необходимо обращать большое внимание на:

1. поведение всех сотрудников в критических и конфликтных ситуациях;

2. распределение дефицитных ресурсов;

3. распределение ролей в организации, обучение и наставничество;

4. определение уровня вознаграждения и статуса работника;

5. установку объективных критериев при найме, отборе, продвижении, переводе и увольнении работников организации;

6. структуру и устройство организации;

7. организационные системы и процедуры;

8. организационные обычаи и ритуалы;

9. дизайн физического пространства, фасадов и зданий;

10. истории, легенды и мифы об определенных лицах и событиях;

11. официальное провозглашение организационной философии, ценностей и убеждений.

Умение руководителя анализировать данные составляющие, соотносить их с корпоративными требованиями и своевременно реагировать на нежелательные последствия, является очень важным фактором на пути предупреждения конфликтов в коллективе на ранних стадиях.

Такие навыки для руководителя являются первостепенными, так как руководитель в любой корпорации выступает одним из ключевых фигур, в качестве посредника при разрешении горизонтального конфликта между сотрудниками. Правильная тактика руководителя определяет эффективность процесса урегулирования конфликта и способы его разрешения.

Предупреждение трудовых конфликтов между руководством и сотрудниками осуществляется по средствам определенных задач, стоящих перед организацией. М.А. Кужелев в своих исследованиях большое внимание уделил вопросу подобных конфликтов. Исследования, проведенные М.А. Кужелевым в современных организациях, показывают, что бесконфликтному взаимодействию руководителя с подчиненными способствуют следующие условия:

1) организация и внедрение в организации элементов корпоративной культуры в начале и разработка и внедрение корпоративной стратегической культуры в конце;

2) своевременное определение корпоративных норм и правил поведения;

3) укрепление корпоративной культуры административными и неформальными мерами;

4) психологический отбор специалистов;

5) стимулирование и мотивация к добросовестному труду;

6) справедливость и гласность во взаимоотношениях в организации;

7) учет интересов всех работников, которых затрагивает управленческое решение;

8) своевременное информирование работников по всем важным проблемам. Так в компании «АЭРОФЛОТ» существует ряд корпоративных изданий, в том числе корпоративная газета «Мой Аэрофлот» и журналы подразделений. В них публикуются материалы о событиях в жизни компании, интервью с руководством, работниками, обзоры изменений в отрасли.

В Компании создан «Корпоративный клуб Аэрофлота». Это уникальная площадка, где представители разных подразделений **-** от рядовых сотрудников до топ-менеджеров, обсуждают интересующие их вопросы в неформальной обстановке. Здесь обсуждаются вопросы профессионального характера. Сотрудники обмениваются опытом между собой. Противоречия и расхождение во мнениях, обсуждаются здесь же, в присутствие незаинтересованных лиц. Частым гостем клуба является генеральный директор компании. В его присутствии любой сотрудник может обратиться к нему с просьбой или вопросом. Членом клуба может стать любой работник компании, разделяющий его миссию, цели и задачи. Встречи клуба проходят в форме дискуссий за «круглым столом», семинаров, тренингов и других корпоративных мероприятий. Темы для обсуждения предлагают сами сотрудники. Работа клуба способствует созданию доверительной обстановки в рабочем коллективе, разрешению конфликтов и профилактике кризисных ситуаций внутри компании, по средствам обсуждений конкретных конфликтных и затруднительных ситуаций напрямую с ее участника, выслушивается каждая точка зрения и предлагаются объективные варианты по их разрешению. В то же время участие в работе клуба **-** это возможность самореализации и расширения кругозора. Любой сотрудник может выступить с докладом, презентацией, предложением и заявлением. Особое внимание уделяется участию в работе клуба ветеранов, которые задействованы в программах «Посвящение в профессию», «Добро пожаловать в команду единомышленников», «Аэрофлот **-** вчера, сегодня, завтра», «Благодарим за Ваш труд» и «Наши династии».

Опрос работников 10 подразделений Компании, который организовал Департамент общественных связей, показал, что идея создания клуба была поддержана 85% опрошенных. Среди наиболее интересных направлений работы были названы общение на профессиональные темы с представителями других подразделений и открытый диалог руководителей и персонала.

9) поощрение работников, как материальное, так и моральное, за их труд. Очень часто используется метод выделения достижений и историй успеха сотрудников через легенды и артефакты компании **-** размещение их на видном месте. Таким образом, выделяется пример поведения, который требуется от сотрудников;

10) оптимизация рабочего времени;

11) поощрение инициативы, обеспечение перспектив роста сотрудников;

12) распределение нагрузки между подчиненными.

Соблюдение необходимых мер по предупреждению конфликтов будет способствовать укреплению сложившихся связей между сотрудниками, повышению доверия в коллективе, развитию принципа равенства и справедливости ко всем участникам организации.

Н.М. Тюкавкин и Н.А. Цаплина анализируя роль корпоративной культуры в жизни корпораций, приходят к выводу, что в организациях с высоким уровнем корпоративной культуры конфликтные ситуации решается гораздо быстрее и с меньшими потерями. С другой стороны, учитывается тот фактор, что корпоративная культура управления может реализоваться через преодоление внутренних противоречий, достигающих пика в конфликтных отношениях. Чтобы понять природу конфликтных отношений в коллективе, необходимо выявить и оценить основные противоречия в организации, которые по своей сути представляют конфликт. Конфликт в этом случае становится инструментом формирования корпоративной культуры управления. Результатом конфликта становится поведенческая культура и сама корпоративная культура работников. Таким образом, конфликт несет преобразование во всех взаимоотношениях в компании.

Большая часть конфликтов в организации обусловлена предметно **-** деятельностным содержанием межличностных отношений. Около 96% конфликтов между сотрудниками коллектива связаны с их совместной трудовой деятельностью. На профессиональную сферу взаимоотношений приходится 88%, бытовую - 9% и общественную **-** 3% конфликтных ситуаций. Конфликты, возникающие в звене «руководитель **-** подчиненный» в профессиональной сфере чаще всего связаны с обеспечением качества деятельности (39%), оценкой результатов работы (8%) и введением инноваций (6%).81 Горизонтальные конфликты чаще всего носят личностный характер. Они возникают из-за антипатий, неприязни друг к другу на основе несовпадения ценностей, установок, норм и принципов, хотя это не исключает организационных и деловых причин таких конфликтов.

Частота возникновения конфликтов по вертикали связана также с интенсивностью совместной деятельности оппонентов. По данным А.Н. Полухиной, на 6 месяцев, связанных с выполнением основных заданий года, проверками вышестоящими инстанциями, сдачей аттестаций, подведением итогов и др., приходится около 60% всех конфликтов «по вертикали». На остальное время, когда деятельность организуется обычным порядком (тоже около 6 месяцев), приходится примерно 40% конфликтов между руководителями и подчиненными. Наиболее «спокойный» месяц в отношениях руководителей и подчиненных **-** июнь, а наиболее «конфликтные» **-** май и январь.

Эффективная практика воздействия на конфликты в организации механизмами корпоративной культуры существует в ОАО НК «Роснефть», где наблюдается повышенное внимание к внутренним коммуникациям. Функциональная ответственность за выполнение и техническое обеспечение процесса планирования, исполнения и контроля внутренних коммуникаций, распределяемых между структурными подразделениями, прописана в официальных корпоративных документах. В них объективно определены требования к тематической структуре и содержанию внутренних коммуникаций, что является результативным для структурных подразделений и руководителей, участвующих в системе внутренних коммуникаций.

Инструментарий внутренних коммуникаций включает в себя корпоративную газету; информационные стенды; встречи с трудовыми коллективами; исследования мнения работников; ящики обратной связи, корпоративный телефон и электронную почту; прием по личным вопросам.

Особое внимание уделяется механизму организации и проведения встреч с трудовыми коллективами. Проведение встреч определяется следующими правила:

1. встречи проходят регулярно в соответствии с графиком, с периодичностью не реже одного раза в два месяца в одном структурном подразделении. При создании графика учитывается фактор минимизации потери рабочего времени, поэтому встречи регламентированы по времени;

2. график встреч в структурных подразделениях планируется на год вперед и утверждается генеральным директором, подлежит согласованию с отделом по управлению корпоративной культуры.

Опыт проведения таких мероприятий показывает высокий уровень заинтересованности руководства во внутриорганизационных проблемах любого характера. Публично высказанные вопросы дают возможность своевременно и регулярно предпринимать меры по решению самых важных задач в деятельности организации, в том числе и по предупреждению трудовых конфликтов и споров.

Важное место в корпоративной культуре компании «Роснефть» отводится социологическим исследованиям, которые помогают решать локальные задачи, (например, определение уровня удовлетворенности работников качеством спецодежды); анализируют корпоративную культуру, выделяют ее преимущества и недостатки; отслеживают процессы организационных изменений; помогают в принятии их управленческих решений; выявляют эффективные корпоративные программы; налаживают обратную связи; устраняют и разрешают конфликтные ситуации. Результаты исследования, как правило, доводятся до всех работников компании и принимаются соответствующие меры по решению проблем в сложившейся ситуации.

Особым социальным фактором, понижающим конфликтность в коллективе, является престижность направления деятельности и организации.

Люди дорожат престижной работой, вместе с тем, у них появляется особое чувство ответственности, совершенно другой уровень общения и поведения в коллективе. Поэтому очень важно руководству компании постоянно поддерживать престиж деятельности компании. Улучшение качества обслуживания клиентов является ключом престижности компании. Репутация компании зависит от качества обслуживания клиентов, поэтому необходимо улучшать обслуживания клиентов, использовать Интернет **-** инструменты для персонализации помощи web-сайта, через который клиент получает основную информацию о компании.

Создание благоприятной психологической обстановки в коллективе - дружелюбное отношение к окружающим, товарищеская взаимопомощь, взаимовыручка, искренние, положительные эмоции, простые, искренние отношения становятся платформой для становления такого важного социально - психологического фактора, как трудовой энтузиазм.

Недостаточное внимание руководителя к социально-психологическим аспектам управления, неумение учитывать совместимость работников очень часто приводит к межличностным конфликтам, то есть к конфликтам на основе психологической несовместимости работников или вследствие эмоционального неприятия одним работником другого члена коллектива. Межличностные конфликты самые затяжные, самые разрушительные, поэтому существует кардинальный вариант выхода из них - развести работников по разным рабочим местам, чтобы их действия объективно не пересекались. Но существуют и компромиссные выходы **-** проведение корпоративных праздников в компании, проведение психологических тренингов со специалистами, которые будут создавать искусственные условия для выработки необходимых качеств в сотрудниках коллектива.

Улучшение организационной культуры в значительной мере является одним из основных факторов корпоративного управления, способствующих бесконфликтному сотрудничеству. Обучение сотрудников в правильном

направлении является важным шагом на пути повышения культуры работы организации. Когда сотрудники знают, как делать вещи правильно и то, что компания ожидает от них, конфликты и ошибки могут быть значительно снижены. Обсуждение с членами коллектива вопросов, относящихся к текущей культуре организации и своевременное внесение изменений, если они являются оправданными, снижает уровень конфликтности.

При создании объективной, прозрачной и справедливой системы разрешения конфликтов в трудовом коллективе есть возможность быстрого доступа к информации всех членов организации, как следствие эта возможность дает приоритет в принятия самостоятельных решений в коллективе. Такие возможности способствуют увеличению ответственности и самостоятельности сотрудников и минимизации затраченного время на решение одного вопроса.

Такое повышенное вовлечение сотрудников в работу является эффективным механизмом повышения уровня удовлетворенностью работой персонала. Сегодня это можно реализовать через IP-сеть с интегрированной передачей голоса, видео и беспроводную связь, обеспечивающую интерактивную web-видео конференцию, IP-телефонию, и другие инструменты, которые способствуют сотрудничеству. Без частых взаимодействий между сотрудниками, упускаются хорошие идеи и возможности.

На базе самостоятельности сотрудника руководители смогут выстроить систему доверия и расширения прав и возможностей квалифицированных сотрудников для выполнения ими ответственной роли в принятии решений, затрагивающих компанию в целом и ее отдельных коллективов. Доверие и ответственность, выходящие за рамки взаимодействия сотрудников, очень важно и положительно скажется на отношениях с клиентами.

Немаловажную роль играют материальные условия рабочей среды **-** расположение офиса, рабочее место в офисе, наличие необходимых инструментов и т.д. Эти признаки определяют удовлетворение рабочей

обстановкой и уровнем комфортности персонала, которые напрямую связаны с эмоциональным настроем сотрудника.

Принципы корпоративной культуры являются эффективными, если строятся на уважительной основе по отношению к работникам. Руководитель, замечая положительные моменты в работе подчиненных, и выражая свою благодарность им, становится сильнейшим механизмом, создающим благоприятную атмосферу для своего коллектива. Основными рычагами, мотивирующими сотрудников в трудовой деятельности, являются похвала, признание, определение статуса, возможность благоустройства, лидерские позиции и т.д. Эти рычаги взаимосвязаны с видением компании и ее миссий. Так как именно по средствам их определены главные цели и стремления компании иметь сильный и перспективный коллектив. Реализовать такие механизмы можно по средствам благодарственных писем, грамот, материальных вознаграждений. Такая практика будет стимулировать деятельность работников в достижении общеорганизационных комплексных целей, соответствующих интересам и желаниям руководства и самой фирмы, при этом являясь доступной каждому сотруднику.

Так, например, в компании «Макдоналдс» каждые три месяца работники получают премию по результатам своей работы. Размер премии зависит от индивидуальных результатов работы и может составлять 10%, 15% или 25% от заработанной за три месяца работы суммы. По результатам таких показателей, компания занимает лидирующие позиции **-** «Лучший работодатель России в 2011 году».

Таким образом, трудовые конфликты играют важную роль в жизни любой организации и являются ее неотъемлемой частью. Для конфликтной ситуации характерно напряжение сторон при общении, принятии решений, в трудовой совместной деятельности. Такое напряжение требует быстрых и эффективных реакций от руководства, пока напряжение не переросло в конфликт.

Главная стратегия компании в предотвращение конфликтов **-** создание корпоративных механизмов взаимодействия, которые способны выстроить систему бесконфликтной трудовой деятельности в коллективе. Слагаемыми корпоративной культуры, запускающие этот механизм являются следующие процессы - провозглашение необходимых ценностей компании и ее миссии, которые понятны и близки каждому из ее членов, создание и закрепление крепких традиций и незабываемой истории, создание свободного доступного коммуникационного пространства, создание прочного социального статуса для каждого сотрудника и его семьи, компетентное участие руководителя в жизни коллектива, его внимательное отношение к культуре коллектива, к особенностям и появлению конфликтных ситуаций среди сотрудников и между его персоной и персоналом, создание и закрепление принципов корпоративных документов среди персонала, тщательное определение идеала «сотрудника» при приеме на работу новых людей. Использование данных элементов корпоративной культуры повышает общую культуру отношений в компании, снижает уровень конфликтных трудовых ситуаций и способствует предупреждению и урегулированию конфликтов в организации на ранних стадиях их проявления.

# **Заключение**

Современные организации **-** сложные системы, в которых все чаще главную роль завоевывает культура, как необходимый фактор создания социальных связей, коммуникативного общения и культурного корпоративного единства.

Трудовая организация, являясь частью организационной сферы, прежде всего, формирует условия для совместного выполнения трудовых **-** производственных, управленческих и распределительных функций и выполняет существенную роль для социологии управления в целом. Для всех участников организация определяет цели, принципы и нормы, обусловленные наличием отложенной и эффективной системы формирования и развития корпоративной культуры организации. Корпоративная культура представляет собой систему коллективных ценностей и базовых представлений, складывающихся в культуру организации, которая объективируется в традициях, ритуалах и мифах организации и выражается в ее официально декларируемой миссии.

В формировании корпоративной культуры значительную роль играют межличностные отношения между всеми участниками организации, среди которых особую роль выполняют механизмы подражания определенным

«личностным образцам», которые соответствуют стратегическим целям и задачам организации. Являясь сложным и длительным процессом, корпоративная культура организации не имеет универсальной модели, она уникальна по своей сути для каждой организации и строится по меркам конкретной компании с учетом ее стадии развития, родом деятельности и особенностями трудового коллектива.

Любой трудовой коллектив, взаимодействуя между собой, характеризуется неизбежными конфликтами во всех сферах жизнедеятельности компании, в том числе и в социально-трудовой.

Трудовой конфликт представляет собой процесс повышенной социальной напряженности в организации, основой которого являются нереализованные потребности трудовых коллективов или отдельных личностей. Управление конфликтом в организации **-** это процесс целенаправленной деятельности всех субъектов управления организации относительно поведения участников конфликта **-** сотрудников и групп в организации. Эффективное управление конфликтом предполагает определенную последовательность действий управленческого аппарата и комплексное применение механизмов корпоративной культуры организации, которые способствуют предупреждению трудовых конфликтов в организации. И здесь важную роль играет корпоративная культура, которая создает основу для бесконфликтного взаимодействия в трудовой организации.

Воздействие корпоративной культуры, на трудовые конфликты в организации осуществляется за счет правил и норм, задающих сотрудникам ориентиры их поведения и действий, которые закреплены в организации, в крупных организациях правила прописаны в официальном документе - в Корпоративном кодексе. Соблюдая заданные принципы, каждый сотрудник компании четко знает свое положение в коллективе, свои права и обязанности. Именно благодаря этому он может удовлетворять свои материальные и социальные потребности в организации, определять собственную причастность или непричастность к правилам и нормам компании. Такая способность корпоративной концепции оказывает огромное значение для создания комфортного существования сотрудника в организации, и как следствие благоприятного бесконфликтного сотрудничества с коллегами. Таким образом, гипотеза, выдвинутая, в магистерской диссертации доказана.

Пути предупреждения конфликтов в организации средствами корпоративной культуры обусловлены наличием в ней определенных слагаемых, которые запускают механизм предупреждения и урегулирования конфликтных ситуаций в трудовом коллективе. Такими слагаемыми являются

ценности компании, ее миссия, традиции и обычаи, история и мифы, формальные и неформальные связи внутри коллектива и т.д.

Проведенный анализ позволяет сформулировать предложения по предупреждению конфликтов в организации по средствам корпоративной культуры, которые могут эффективно использоваться на практике. По нашему мнению, необходимо:

- активное распространение, укрепление и сохранение в коллективе ценностей и миссии компании;

- уважение истории создания и становления компании, развитие ее традиций, обычаев и обрядов;

- создание свободного коммуникационного пространства и наличие обратной связи;

- определение социального статуса для каждого сотрудника;

- оказание социальной поддержке всем сотрудникам и членам их семей;

- наличие обязательного компетентного участия руководителя в жизни коллектива;

- наличие внимательного отношения руководителя к культуре коллектива, к ее особенностям и наличию конфликтных ситуаций среди сотрудников, а также противоречий между ним и персоналом.

Создание и использование данных механизмов корпоративной культуры позволит повысить общую культуру отношений в компании, снизит уровень конфликтных трудовых ситуаций и будет способствовать предупреждению и урегулированию конфликтов в организации на ранних стадиях их проявления.

# **Список литературы**

1. Александрова Е.В. Социально-трудовые конфликты: пути разрешения. М., 1993 - 205 с.

2. Анцупов А.Я., Баклановский С.В. Конфликтология в схемах и комментариях. СПб.: Питер, 2005 - 304 с.

3. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. Учебник. 3-е изд. СПб.: Питер, 2007 - 512 с.

4. Армстронг М. Управление конфликтом. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем. Ростов н/Д.: Феникс, 2001 - 328 с.

5. Бабкин В.П., Социально-ответственная реструктуризация корпораций. М.: АТиСО, 2007. - 205 с.

6. Богданов А.А. Тектология. Всеобщая организационная наука: В 2 книгах. М.: Экономика, 1989 (кн. 1) - 304 с.

7. Богданов А.А. Тектология. Всеобщая организационная наука: В 2 книгах. М.: Экономика, 1989 (кн. 2) - 351 с.

8. Бородкин Ф.М. и Корякин Н.М. Внимание: конфликт. - Учеб. Пособие. Новосибирск.: Наука, 1989 - 189 с.

9. Бузаева Е.Г. Сущность и основные типы корпоративной культуры. М.: Экономическая политика: поиски и достижения, 2000 - 322 с.

10. Вебер М. Избранные произведения. М.: Прогресс, 1990 - 809 с.

11. Герчикова И.Н. «Деловая этика и регулирование международной коммерческой практики». М.: «Консалбанкир», 2002 - 576 с.

12. Гидденс Э. Социология. М.: Эдиториал, 1999 - 704 с.

13. Друкер П. Эффективное управление предприятием / Пер. с англ. О.И. Медведь / Под. Ред. С.Н. Тригуб. М.: «Вильямс», 2008 - 416 с.

14. Зайцев А.К. «Социальный конфликт». М.: Издательство: Academia, 2001 - 461 с.

15. Здравомыслов А.Г. Социология конфликта. Исследование конфликта на макроуровне. Нижний Новгород, 1993 - 163 с.

16. Зиммель Г. Понятие и трагедия культуры. Конфликт современной культуры. Избранное. Т.1. Философия культуры. Пер. с нем. М., 1996 - 671 с.

17. Зиновьев Е.А. Культура бывает и корпоративная. М.: Компания, 2002,

№2 - 542 с.

18. Иванов В.Н., Патрушев В.И. Инновационные социальные технологии государственного и муниципального управления. Монография. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЗАО Издательство «Экономика», 2001 - 327 с.

19. Иванов М.А., Шустерман Д.М. «Организация как ваш инструмент: российский менталитет и практика бизнеса». М.: Альпина, 2004 - 379 с.

20. Капитонов Э.А. Корпоративная культура и PR: Учебно-практическое пособие. М.: Ростов на Дону: МарТ, 2003 - 384 с.

21. Козер Л. Функции социального конфликта / Пер. с англ. О.А. Назаровой; Под общ. ред. Л.Г. Ионина. М.: Идея-Пресс, 2000 - 205 с.

22. Крузье М. Организации и их члены: постиндустриальный менеджмент, 1999 - 324 с.

23. Кужелев М.А. «Корпоративные конфликты: сущность, виды и механизм защиты интересов собственников», Монография. Донецк, 2010 - 290 с.

24. Леиашвили П.А. Экономическая деятельность: телеологический анализ. Т.: Сиахли, 2011 - 96 с.

25. Максименко А.А. Организационная культура: системно психологическое описание: Учебное пособие /КГУ им. Некрасова Н.А. Кострома, 2003 - 168 с.

26. Маслова В.М. Управление персоналом. Толковый словарь. М.: Дашков и ко, 2012 - 389 с.

27. Могилевский С.Д., Самойлов И.А. Корпорация в России. Правовой статус и основы деятельности. М.: Дело, 2006 - 480 с.

28. Павлова Е.И., Сперанский В.И. Организационная культура в системе социально - трудовых отношений. Монография. Абакан, 2004 - 116 с.

29. Парсонс Т. О структуре социального действия. М., 2002 - 880 с.

30. Парсонс Т., Мертон Р. Американская социологическая мысль. Тексты.

№1, 1996 - 557 с.

31. Питерс.Т, Уотерман.Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний) / Под. Ред. Л. Евенко. М.: Прогресс, 1986 - 418 с.

32. Пригожин А.И. Современная социология организаций. М., 1995 - 296 с.

33. Пригожин А.И. Методы развития организации. М.: МУФЭР, 2003 - 863 с.

34. Радаев В.В. Экономическая социология. М., 1998 - 368 с.

35. Сперанский В.И. Конфликтология для каждого и на каждый день. М.: Русская новь, 2002 - 350 с.

36. Сперанский В.И., Ященко А.А. Глобализация, профсоюзы и ТНК в реформируемой России (на примере нефтегазового комплекса). М.: Русская новь, 2002 - 272 с.

37. Спивак В.А. Корпоративная культура: Теория и практика. СПб.: Питер, 2001 - 254 с.

38. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. СПб.: Питер, 2001 - 560 с.

39. Тесакова Н.В. «Миссия и корпоративный кодекс». М., РИП-Холдинг, 2003 - 188 с.

40. Томилов В.В. Культура предпринимательства. СПб.: Питер, 2000 - 368 с.

41. Томсон К. Рецепты корпоративной культуры. Как изменить привычное поведение (The Company Culture Cookbook. How to Change the Way we do Things Around Her). Изд.: Баланс Бизнес Букс, 2005 - 272 с.

42. Тренев В.Н. Основы стратегического менеджмента. М.: Изд-во: СИНТЕГ, 2011 - 328 с.

43. Хант Дж. У, Управление людьми в компаниях. Л.: Олимп-Бизнес, 1999

360 с.

44. Хэнди Ч. Время безрассудства. СПб: Питер, 2001 - 224 с.

45. Хэнди Ч. По ту сторону - уверенности. СПб: Питер, 2002 - 167 с.

46. Цой Л.Н. Место конфликта в корпоративной культуре организации // Журнал «Академия Научной красоты». М., 2003 - 301 с.

47. Шаленко В.Н. Трудовые конфликты: методология, теория и управление. М., 2008 - 159 с.

48. Шарков Ф.И., Прохоров Я.М., Родионов А.А. Корпоративная культура в системе общественных связей и отношений. М.: АТиСО, 2002 - 196 с.

49. IIIейн Э. Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 2002 - 336 с.

50. Щербина В.В., Попова Е.П. Развитие деловых организаций: теоретические модели и проблемы практического применения: Учебное пособие. М.: РГГУ, 2010 - 372 с.

51. Юркова Е.В. Современные проблемы психологии труда: феномены, методы, концепции. Вып. 3. СПб.: Изд-во АНО «ИПП», 2009 - 502 с.

52. Социологический энциклопедический словарь. Под ред. Г.В. Осипова. М.: НОРМА, 2000 - 672 с.

53. Социологический словарь. Под ред. Л.Н. Москвичева, Г.В. Осипова, О.Е. Чернощека. М.: ИНФРА-М, 2010 - 608 с.

54. Словарь по политологии / отв. ред. В.Н. Коновалов. Ростов-на-Дону: РГУ, 2001 - 285 с.

55. Социальная конфликтология / Под ред. А.В. Морозова. М., 2002 - 336 с.

[**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) |  |