## **Природа возникновения и пути разрешения конфликтной ситуации в трудовом коллективе**

Диплом

## 2010

## СОДЕРЖАНИЕ

## ВВЕДЕНИЕ

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМИ КОНФЛИКТАМИ

.1 Конфликт: понятие, виды, функции

.2 Понятие, сущность и причины трудовых конфликтов

.3 Методы разрешения трудовых конфликтов в организациях

ГЛАВА 2. ОСОБЕННОСТИ РАЗРЕШЕНИЯ ТРУДОВЫХ КОНФЛИКТОВ НА ПРИМЕРЕ ТД "СОСНЕВСКИЙ"

2.1 Характеристика организации

2.2 Анализ социально-психологического климата организации

2.3 Анализ управления трудовыми конфликтами

ГЛАВА 3. Проектирование системы разрешения конфликтных ситуаций в ТД "СОСНЕВСКИЙ"

3.1 Рекомендации по предотвращению трудовых конфликтов

3.2 Рекомендации по совершенствованию разрешения трудовых конфликтов

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

трудовой конфликт разрешение коллектив

ВВЕДЕНИЕ

Общественная жизнь немыслима без столкновения идей, жизненных позиций, целей, как отдельных людей, так и малых и больших коллективов, других сообществ. Постоянно возникают расхождения и противоречия различных сторон, нередко переходящие в конфликты. Необходимо соответствующее управление этим процессом, задачей которого должно быть предупреждение возникновения нежелательных, негативного плана конфликтов, придание неизбежным конфликтным ситуациям конструктивного характера.

Каждому из нас приходилось сталкиваться с конфликтными ситуациями. Конфликты проявляются в деятельности всех социальных институтов, социальных групп, во взаимоотношениях между людьми и играют ключевую роль в жизни отдельного человека, семьи, коллектива, государства, общества и человека в целом.

Работающие в организации люди различны между собой. Различие в восприятии часто приводит к тому, что люди не соглашаются друг с другом при решении какого-либо вопроса. Это несогласие возникает тогда, когда ситуация действительно носит конфликтный характер. Конфликт определяется тем, что сознательное поведение одной из сторон вступает в противоречие с интересами другой стороны.

**Фитнес на дому**



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

Большинство конфликтов возникает помимо желания их участников. Это происходит из-за того, что большинство людей, не имеет элементарного представления о конфликтах, либо не придает им значения.

Руководитель организации согласно своей роли находится обычно в центре любого конфликта и призван разрешать всеми доступными ему средствами. Управление конфликтом является одной из важнейших функций руководителя. В среднем руководители тратят 20 % рабочего времени на разрешение различного рода конфликтов. Каждому управленцу необходимо знать о конфликтах, способах поведения при их возникновении, средствах и методах предотвращения и разрешения. Для большинства людей характерно неумение находить достойный выход из конфликтных ситуаций.

В организациях конфликты могут иметь конструктивные и деструктивные начала. Многое зависит от того, как конфликтом управляют. Разрушительные последствия возникают, когда конфликт либо очень мал, либо очень силен. Когда конфликт мал, то чаще всего он остается незамеченным и не находит тем самым своего адекватного разрешения. Различия кажутся очень незначительными, чтобы побудить участников провести необходимые изменения. Однако они остаются и не могут не влиять на эффективность общей работы. Конфликт, достигший сильного состояния, сопровождается, как правило, развитием у его участников стресса. Это ведет к снижению морали и сплоченности. Разрушаются коммуникационные сети. Решения принимаются в условиях сокрытия или искажения информации и не обладают достаточной мотивирующей силой. Организация может "распадаться на глазах".

Конструктивная сторона проявляется, когда конфликт достаточен для мотивации людей. Обычно, в целях, объективно обусловленных характером выполняемой работы. Развитие такого конфликта сопровождается более активным обменом информацией, согласованием различных позиций и желанием понять друг друга. В ходе обсуждения различий, которые нельзя учесть, но и нельзя совместить в существующем виде, вырабатывается компромиссное решение, основанное на творческом и инновационном подходе к проблеме. Такое решение приводит к более эффективной работе в организации.

В зависимости от того, насколько эффективным будет управление конфликтом, его последствия станут конструктивными или деструктивными, что повлияет на возможность будущих конфликтов, устранит причины конфликтов или создаст их.

Актуальность темы, как теоретическая, так и практическая, весьма велика. Проблема защиты прав и свобод человека и гражданина, в том числе в сфере труда, всегда была одной из наиболее значимых и одновременно сложных для любого государства.

К важнейшим способам защиты трудовых прав относится разрешение трудовых конфликтов. Проблемы, накопившиеся за годы реформирования экономики (спад производства, взаимные неплатежи организаций, недостаточный рост новых рабочих мест, другие негативные факторы нестабильного состояния экономики), а также наличие не совпадающих интересов сторон трудового правоотношения создает, и надо полагать будет создавать объективную основу для возникновения трудовых конфликтов. Общество как целостное образование характеризуется сложной системой отношений, в основе этих отношений лежат интересы и потребности людей. Если возникают помехи на пути реализации этих потребностей и интересов, целей и ожиданий, это приводит к обострению противоречий между людьми, их социальными группами, рождает напряжение, кризисные ситуации, чреватые открытой конфронтацией, сознательным противоборством, конфликтами.

Цель данной курсовой работы - изучить природу возникновения и разработать пути разрешения конфликтной ситуации в трудовом коллективе.

Задачи данной работы следующие:

. Выявить специфические особенности, функции, и виды конфликтных ситуаций в современных организациях (на основе литературных источников);

. Раскрыть сущность и причины трудовых конфликтов;

. Дать содержательную характеристику основным стратегиям и методам разрешения конфликтных ситуаций;

. Дать характеристику организации, на примере которой проводится исследование;

. Провести анализ типичных конфликтных ситуаций в коллективе ТД "Сосневский".

. Провести анализ управления трудовыми конфликтами в организации;

. Разработать методические рекомендации по предотвращению конфликтных ситуаций.

Объектом данного исследования является персонал предприятия. Предметом исследования - управление конфликтами на предприятии.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМИ КОНФЛИКТАМИ

1.1 Конфликт: понятие, виды, функции

Как и многие понятия в теории, социологии и психологии управления, конфликт имеет немало различных определений и толкований. Многие специалисты дают ему такое определение: "Конфликт - (от лат. conflictus - столкновение) - столкновение сторон, мнений, сил, перерастание конфликтной ситуации в открытое столкновение; борьба за ценности и претензии на определенный статус, власть, ресурсы, в которой целями являются нейтрализация, нанесение ущерба и уничтожение соперника".

Считается, что первым в отечественной психологии определение конфликту дал А. Р. Лурия в 1930 году, правда, это определение по смыслу было близким к определению внутриличностного конфликта, предложенному К. Левиным. Другие известные психологи в своих определениях отражали значимые психологические характеристики конфликтов.

Так, Н.Д. Левитов рассматривал конфликт как "борьбу мотивов". Сходной точки зрения придерживался и В.С. Мерлин, считавший "психологический конфликт результатом острого неудовлетворения глубоких и актуальных мотивов и отношений личности". В.И. Брудный и В.А. Семенов определяли конфликт как "столкновение противоположных интересов и мнений". По А.А. Ершову, конфликт "означает столкновение личностей ввиду несовместимости их потребностей, мотивов, целей, установок, взглядов, поведения...". Т.С. Сулимова видела в конфликте "форму отношений между субъектами по поводу разрешения острых противоречий, возникших в процессе их взаимодействия". По Е. Н. Степанову, конфликт - "...противоречие на стадии его разрешения". А.Г. Ковалев трактовал конфликт как "столкновение, вызванное противоречиями". Иными словами, тогда в психологическом понимании конфликт - это прежде всего столкновение, вызванное сложными противоречиями [11, с.32].

Итак, конфликт есть противоборство между субъектами, вызванное трудноразрешимыми и субъективно значимыми противоречиями, сопровождающееся острыми эмоциональными переживаниями.

В этом определении противоборство рассматривается как специальный вид деятельности в расширительном толковании. Но главное, что в нем отражены три основных психологических аспекта конфликта:

1. причинно-личностный (наличие трудноразрешимых и субъективно значимых противоречий);

2. деятельностный (противоборство, столкновение);

. аффективно-личностный (острые отрицательные эмоциональные переживания субъектов конфликтного противоборства, активно влияющие на его протекание) [25, с.32].

Анализ и разрешение конфликтов, таким образом, следует осуществлять в единстве этих трех аспектов.

Рассмотрим виды и типологии конфликтов, встречающиеся в исследованиях по конфликтологии и психологии конфликтов.

По сферам конфликтов были выделены следующие их виды: экономические, социальные, политические, этнические, производственные, семейно-бытовые, организационные, психологические, нравственные и пр.

По количественным характеристикам вовлеченности в конфликт его участников выделяют следующие виды конфликтов.

. Внутриличностный конфликт. Он проявляется на единичном уровне, у конкретной личности. В самом общем виде он представляет собой столкновение примерно равных по силе, но противоположно направленных влечений, интересов, потребностей, чувств. Внутриличностный конфликт выражается в форме борьбы мотивов внутри человека, сопровождаемой эмоциональной напряженностью. Одна из самых распространенных форм - ролевой конфликт: когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы. Внутриличностный конфликт возникает и в результате того, что требования не согласуются с личными ценностями, а также является ответом на рабочую перегрузку или недогрузку. Последнее связано с низкой степенью удовлетворенности работой.

. Межличностный конфликт. Его особенностью является не только строго определенное количество участников - двое, поэтому он иногда называется парциальным, - но и преобладание в таком конфликте двух ситуаций: когда оппоненты преследуют несовместимые цели или реализуют противоположные ценности, а также когда в конкурентной борьбе они преследуют одну и ту же цель, которая может быть достигнута только одной из сторон. Правда, причин межличностных конфликтов может быть гораздо больше. Межличностный конфликт часто возникает из-за психологической несовместимости. В организации межличностный конфликт - это чаще всего борьба руководителя за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта; эта борьба за власть, привилегии; это столкновение различных точек зрения в решениях проблем, различных приоритетов.

. Межгрупповой конфликт. В нем оппонентами являются конкурирующие группы или коллективы, а также ситуации, когда они преследуют несовместимые цели, отстаивают разные интересы и ценности. Межгрупповой конфликт часто возникает из-за отсутствия четкого согласования функций и графиков работы между подразделениями. Причиной может послужить и дефицит ресурсов: материалов, информации, нового оборудования, времени и т. д. Межгрупповые конфликты возникают и между неформальными группами в организации [36, с.105].

. Конфликт "личность-группа (коллектив)". Обычно такой конфликт возникает между руководителем и коллективом или одним из членов коллектива и всем коллективом.

По продолжительности конфликты бывают кратковременными или затяжными. Первые чаще всего являются следствием взаимного непонимания или ошибок, которые быстро осознаются. Вторые же связаны с глубокими нравственно-психологическими травмами или с объективными трудностями. Длительность конфликта зависит как от предмета противоречий, так и от характера столкнувшихся людей. Длительные конфликты очень опасны, поскольку в них конфликтующие личности закрепляют свое негативное состояние. Частота конфликтов может вызвать глубокую и длительную напряженность отношений.

По значению для организации конфликты делятся на конструктивные и деструктивные.

Конструктивный конфликт возникает, когда оппоненты не выходят за рамки этических норм, деловых отношений и разумных аргументов. Причинами являются обычно недостатки в организации деятельности и управления. Разрешение такого конфликта приводит к развитию отношений между людьми и развитию группы. Последствия такого конфликта являются функциональными и ведут к повышению эффективности организации.

Деструктивный конфликт возникает, когда одна из сторон жестко настаивает на своей позиции и не желает учитывать интересы другой стороны или всей организации в целом либо когда один из оппонентов прибегает к нравственно осуждаемым методам борьбы, стремится психологически подавить партнера. Последствия такого конфликта являются дисфункциональными и приводят к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации.

По своим последствиям или характеру влияния они бывают лихорадящими и разрушительными.

По особенности развития конфликта различают стихийные конфликты и запланированные.

В публикациях по конфликтологии можно встретить и другие типологии, базирующиеся на более детальных, менее общих основаниях.

Обоснование важнейших категорий и определений, выявление и описание структуры конфликтов, их характеристик и функций, разработка типологий и классификаций являются надежной основой решения практических задач.

Любой конфликт, независимо от его вида и условий протекания, имеет отличительные признаки, которые проявляются в его общих свойствах, то есть присущих всем конфликтам, а также в его главных функциях [23, с. 80].

Общими свойствами для конфликта являются его пространственные и временные характеристики, а также направленность.

Под пространственными характеристиками трудового конфликта понимают сферы его действия, возникновения и распространения, а также результат как показатель произошедших после конфликта изменений.

Временными характеристиками трудового конфликта являются его длительность, время развертывания, повторяемость, протяженность отдельных стадий, продолжительность участия в нем разных оппонентов, длительность разрешения, продолжительность постконфликтной ситуации.

Направленность конфликта - это важная векторная характеристика. В основном она связана с должностным, социальным или профессиональным статусом оппонентов, уровнями отстаиваемых интересов, включенностью в конфликт иерархических структур организации. В психологических исследованиях выделены следующие виды направленности трудовых конфликтов [29, с. 45]:

1. горизонтальная (конфликт между оппонентами, имеющими примерно одинаковый должностной или социальный статус);

2. вертикальная (конфликты между оппонентами, находящимися в иерархических отношениях);

. смешанная.

Функция конфликта выражает, с одной стороны, его социальное назначение, а с другой - зависимость, которая возникает между ним и другим компонентом общественной жизни. В первом случае берутся во внимание последствия конфликта, во втором - направленность отношений конфликтующих субъектов социальных связей [21, с. 37]. В психологии конфликтов выделяют несколько таких важнейших функций.

Важнейшая функция конфликта - активизация социальных связей, придание взаимодействию людей и их отношениям большей динамичности и мобильности. Это сказывается на темпах социально-экономического развития, как в обществе, так и в пределах отдельно взятой организации, определяет степень делового настроя.

Для любой группы важны сплочённость, мера тяготения друг к другу и к группе в целом. Базовую основу такого притяжения образуют, во-первых, привлекательность целей объединения, а во-вторых - сходство взглядов и ценностных ориентаций его членов, эффективность и необременительность групповых уз. Пример тому - трудовой коллектив, представляющий собой, как правило, компактную, возникающую в рамках отдельного предприятия, относительно устойчивую социальную общность. Однако следует иметь в виду, что достигнутая сплочённость, объединяющие начала внутри коллектива таят в себе риск подмены индивидуального эгоизма групповым, который выражается антипатией, неприязнью и даже ненавистью по отношению к другим группам. Нередко это становится причиной социальной напряжённости, приводит к столкновениям между коллективами.

Созидательная, или конструктивная функция. Она проявляется, если в результате конфликта преодолеваются негативные или кризисные явления. В этом случае именно конфликт помогает избавиться от того, что мешает всему позитивному: прогрессивному развитию, улучшению отношений, повышению эффективности деятельности и взаимодействий, удовлетворенности ими, самосознанию и пр.

Разрушительная, или деструктивная функция. Она проявляется и в негативных последствиях конфликта, его разрешении на несправедливой основе. Деструктивные функции конфликта личностного уровня небезопасны и характеризуются такими явлениями: разрушительное влияние на психологическую атмосферу организации; пессимизм, стресс, чувство подавленности работников; разочарование в собственных силах; неуверенность, потеря мотивации, ценностных представлений и идеалов; девиантное, несвойственное поведение, вплоть до попыток суицида; негативная оценка коллег и партнеров; негативные примеры поведения, сплетни, молчание или ругательства и др.

Диагностическая функция конфликтов. Она обладает свойством универсальности, не зависящей от других его функций и характеристик. Ее роль особенно велика. Нередко ее называют информационно-сигнальной.

Таковы основные общие характеристики и функции конфликтов. Их роль велика, поэтому анализ любых конфликтов всегда следует начинать с описания его общих характеристик и выполняемых функций. Это поможет разобраться в его истинных причинах и движущих силах.

.2 Понятие, сущность и причины трудовых конфликтов

Трудовой конфликт это противоречие организационно-трудовых отношений, принимающее характер прямых социальных столкновений между индивидами и группами работников. Ни один трудовой коллектив еще не обходился без конфликтов. С точки зрения теории, конфликт внутри трудового коллектива является нормой. Трудовой конфликт имеет как негативные последствия, так и позитивные. К негативным относятся [15, с.15]:

1. усиление настроения враждебности, увеличение доли недоброжелательных высказываний и взаимных оценок, ухудшение социального самочувствия и самосознания людей в трудовой среде;

2. падение мотивации к труду и фактических показателей трудовой деятельности вследствие негативного настроения, недоверия, отсутствия гарантий;

. фактические потери времени, отвлечение от работы или не использование благоприятной ситуации, возможности и шанса добиться чего-либо из-за борьбы и споров; бессмысленные затраты сил и энергии на вражду и конфронтацию.

Однако наличие конфликта обновляет и развивает сложившуюся систему взаимоотношений. Через конфликт становится открытой информация, которая может быть необходима, в результате разрешения спорной ситуации индивиды получают социальный опыт, знания, которые недоступны в обычных условиях, конфликт также стимулирует изменения, демонстрирует их необходимость и неизбежность, принимаются важные решения. Таким образом, конфликт может иметь позитивные и негативные последствия. Роль конфликта, в основном, зависит от того, насколько эффективно им управляют. Чтобы управлять конфликтом, необходимо знать причины его возникновения, возможные последствия для того, чтобы выбрать наиболее эффективный метод его разрешения.

Чаще всего причинами трудовых конфликтов становится бюрократическое отношение к правам и законным интересам работников со стороны менеджеров, руководителей предприятий, попытки последних избавиться от лишних или неугодных работников, а также незнание или намеренное игнорирование работодателем норм действующего трудового законодательства.

Перечислить все вероятные причины возникновения конфликта в организациях не представляется возможным. Основными из них являются ограниченность ресурсов, которые нужно делить, взаимозависимость заданий, различия в целях, представлениях и ценностях, манере поведения, уровне образования, а также плохие коммуникации, несбалансированность рабочих мест, недостаточная мотивация и т.д [47, с.576].

Причин возникновения конфликтов в организациях очень много, это во многом связано как со сложностью организации, как системы, так и со сложностью осуществляемых в ней взаимодействий. Естественно, что чем сложнее организация, тем больше вероятность возникновения в ней различных противоречий, которые трудно разрешить только согласованием и управлением. Рассмотрим основные психологические противоречия в организации, которые приводят к межличностным, межгрупповым и иным конфликтам в ней.

. Противоречие, вызванное несправедливой оценкой труда персонала. Оно возникает вследствие недостатка профессиональной компетентности руководителей, поэтому его можно с полным правом считать личностным. Противоречие проявляется вследствие несовпадения ожидаемой оценки с реальной, происходящего вследствие существенных методических недостатков в процедуре оценки труда, проявлений некомпетентности или тенденциозности. Особенно остро данное противоречие проявляется при аттестации персонала, наказаниях и поощрениях [12, с. 20].

. Противоречие, вызванное психологической несовместимостью из-за следования конфликтным социальным ролям. Здесь личностный фактор проявляется особенно сильно [9, с. 65].

Социальные роли как стереотипы поведения тесно связаны с ценностными ориентациями личности, поэтому вполне вероятно возникновение психологической несовместимости. Данная психологическая несовместимость особенно часто проявляется в "столкновении" определенных социальных ролей. В зависимости от "силы столкновения" ролей разной направленности выделяют высоко-конфликтные, средне-конфликтные и низко-конфликтные роли.

. Противоречие между стилем руководства, неадекватным уровню и зрелости группы или коллектива, и ситуацией управления. Данное противоречие является одним из главных источников вертикальных конфликтов типа "личность-группа" в организации. Оно сугубо личностное. Эти конфликты начинаются как деловые, но быстро перерастают в эмоциональные.

. Противоречие, вызванное недостатками в организации управления. Их также много, но общий смысл состоит в столкновении наличного с должным. Эти противоречия имеют личностный характер и связаны главным образом с недостатком профессиональной компетентности управленческих кадров. Они приводят преимущественно к деловым лихорадящим межличностным конфликтам, а также типа "личность-группа".

. Противоречия, возникающие при инновациях. С новизной всегда связаны психологические противоречия: с одной стороны, люди не могут без новизны, с другой - к ней всегда настороженное отношение. Инновационные конфликты обычно начинаются как деловые, лихорадящие и кратковременные, но могут принимать и более сложные формы, вплоть до разрушительной. Эти конфликты всегда межгрупповые, поэтому связаны с консолидированными дружными действиями. Такие конфликты сложно разрешать на компромиссной основе.

В организациях существуют и другие противоречия, например связанные с существованием и. активным функционированием неформальной структуры, недостатками в корпоративных отношениях, слабой кадровой работой.

Итак, интересы работодателя и работника - субъектов трудового правоотношения - часто могут не совпадать. Причины этого носят объективный характер: работодатель всегда заинтересован в том, чтобы: работник больше работал и меньше получал, работник же заинтересован в обратном - меньше работать и больше получать. Нередко это ведет к возникновению конфликтов между данными сторонами.

Трудовые конфликты между работодателем и работником могут возникать по самым разным поводам, основаниям и на любом этапе существования трудового правоотношения. Они могут предшествовать трудовому правоотношению, возникать в период его действия или приходят ему на смену. При этом конфликт далеко не всегда является синонимом правового термина "трудовой спор".

Дело в том, что многие трудовые конфликты могут существовать в организации годами, практически никак не проявляясь вовне, либо получать разрешение путем договоренностей между работодателем и работником. На практике, нередко работники, даже имея обоснованные претензии к работодателю, избегают обращений в органы, но рассмотрению трудовых споров, так как даже в случае разрешения конфликта в их пользу опасаются последующих санкций со стороны работодателя. Поэтому многие работники чаще всего отказываются выносить возникающие между ними и работодателями разногласия на рассмотрение органов, уполномоченных государством разрешать трудовые споры.

И лишь если стороны, не желающие мириться с существующим положением, не сумев разрешить проблему путем взаимных уступок, обращаются для ее разрешения в специальные органы, - трудовой конфликт переходит в стадию трудового спора.

Право на индивидуальные и коллективные трудовые споры с использованием установленных федеральным законом способов их разрешения закреплено в Конституции РФ (ч. 4 ст. 37), что является важнейшей гарантией соблюдения трудовых прав работающих граждан.

До принятия Трудового кодекса в законодательстве не содержалось однозначного определения трудовых споров.

Причинами индивидуальных трудовых споров чаще всего являются нарушения трудовых прав работника, допускаемые работодателем, выступающим от его имени руководителем (администрацией).

Трудовые споры можно классифицировать на виды по различным основаниям [24, c. 408].

По субъектному составувыделяют:

1. индивидуальные трудовые споры;

2. коллективные трудовые споры.

Субъектом индивидуального спора, противостоящим работодателю, является работник или гражданин, изъявивший желание заключить трудовой договор с работодателем, в случае отказа работодателя от заключения такого договора.

Субъектом коллективных трудовых споров, противостоящим работодателю или его представителю, является трудовой коллектив или представители работников, заявляющие требования по поводу установления и изменения условий труда, заключения, изменения и выполнения коллективного договора, соглашений, а также в связи с отказом работодателя учесть мнение выборного представительного органа работников при принятии актов, содержащих нормы трудового права.

По характеру разногласийвыделяют:

1. исковые трудовые споры;

2. неисковые трудовые споры.

К спорам искового характера относятсяразногласия, возникающие в связи с применением установленных законами и иными нормативными правовыми актами и индивидуальными договорами условий труда. В ходе исковых трудовых споров работник добивается признания за ним конкретного права. Споры искового характера, как правило, индивидуальны.

Споры неискового характера- это разногласия, возникающие в связи с изменением действующих или установлением новых условий труда. Неисковый характер имеют все коллективные трудовые споры; они разрешаются в особой процессуальной форме.

.3 Методы разрешения трудовых конфликтов в организациях

Известно, что многие организационные конфликты легче предупредить, чем разрешить, поэтому профилактика трудовых конфликтов должна занять видное место в деятельности любой организации. Поскольку центральными фигурами конфликтов в организации являются конкретные личности, то такая профилактика должна быть личностно-ориентированной. С этой целью целесообразно использовать результаты психологических исследований субъективных причин и динамики конфликтов, системное описание конфликтной личности. Они позволят не только целенаправленно и эффективно решать практические задачи по предупреждению конфликтов, но и снижать уровень конфликтности конкретных личностей.

Одной из основных стратегий предупреждения трудовых конфликтов в коллективах организаций можно считать, прежде всего, снижение уровня конфликтности тех личностей, которые склонны к их разжиганию. Глубокий анализ и разрешение конфликта возможны, только для этого требуется зрелость и искусство работы с людьми... Такая конструктивность в разрешении конфликта (путем решения проблемы) способствует созданию атмосферы искренности, столь необходимой для успеха личности и компании в целом [27, c. 171].

Работа по осуществлению данного подхода может идти по двум направлениям:

1. коррекция субъективных (внутренних) условий конфликтной личности;

2. создание организационно-управленческих условий, способствующих снижению проявлений конфликтности.

Остановимся на некоторых особо значимых организационно-управленческих условиях, способствующих снижению конфликтности личности. Они являются общими и носят в известной мере универсальный характер.

В первую очередь следует назвать выверенную кадровую политику. Правильный подбор и расстановка кадров с учетом не только квалификационных "анкетных" показателей, но и психологических качеств, персонала существенно уменьшают вероятность приема на работу конфликтных личностей и склонных вовлекаться в конфликты. Такая кадровая работа, безусловно, нуждается в состоятельном психологическом сопровождении. Основой психологического сопровождения является психологическая диагностика персонала при приеме на работу и расстановке.

Важным фактором снижения конфликтности личности является высокий авторитет руководителя, поскольку в данном случае авторитет выступает как дополнительный нормативный фактор регуляции поведения и отношений персонала.

Хорошим стабилизирующим фактором, препятствующим возникновению конфликтов в коллективе, а, следовательно, влияющим на проявления конфликтности, является наличие в нем высокой организационной культуры как системы осознанных и неосознанных представлений, ценностей, правил, запретов, традиций, разделяемых всеми членами организации.

Значимым психологическим фактором, снижающим уровень конфликтных проявлений, является престиж деятельности и организации. Престиж деятельности является как ограничителем, так и регулятором поведения: люди дорожат престижной должностью или работой, вследствие чего у них повышается чувство ответственности, рефлективной регуляции деятельности, что, безусловно, отражается на поведении и общении, повышая в целом их нормативность.

Наконец благоприятный психологический климат в коллективе является фактором, существенно снижающим уровень конфликтности персонала. Практика показывает, что качество и производительность трудовой деятельности во многом зависят не только от совершенства ее организации, оснащенности, условий, но и от сплоченности коллектива, от характера взаимоотношений в нем, царящей эмоциональной атмосферы.

Таковы основные организационно-управленческие условия, препятствующие проявлению конфликтности личности.

Конструктивным средством, снижающим уровень конфликтности личности и персонала, а также способствующим повышению конфликтологической компетентности, является проведение специальных тренингов-семинаров [25, c. 58], например "Способы разрешения конфликтов". На них многие личности, склонные к конфликтам, осознают свои внутренние психологические причины такой предрасположенности. Это способствует снижению уровня конфликтности. Целью таких тренингов также является повышение психологической защищенности по отношению к конфликтным воздействиям и формирование психологических умений, позволяющих успешно разрешать и преодолевать конфликты.

Выбор методов разрешения трудового конфликта - дело непростое. Как нет абстрактного конфликта, так и не существует универсальных способов его разрешения. Это обусловлено, прежде всего, индивидуальными особенностями оппонентов, их специфическими внутренними условиями.

1. Осуществление целенаправленного влияния на оппонентов путем формирования в организации определенного общественного мнения о конфликтующих сторонах. Известно, что общественное мнение - очень мощный регулятор поведения людей.
2. Обращение к "третейскому судье". Данный метод особенно часто встречается в психологических исследованиях конфликтов. Он может быть весьма эффективным, если в качестве "третейского судьи" выступает очень авторитетная личность, чье мнение будет решающим для оппонентов относительно их противоборства.

"Третейский судья" должен обязательно суметь отделить объект конфликта от его предмета, а сделать это непросто. В этом случае рекомендуется применение следующих психологических приемов. Первый из них называется "откровенный разговор": оппонентам дается возможность высказываться в произвольной форме о самом конфликте, его причинах, поведении противоположной стороны, этических сторонах, "скрытых пружинах" его действия и пр.

После "откровенного разговора" обязательно следует применить прием "объективизация конфликта". В этом случае участникам, снявшим эмоциональное напряжение во время первого разговора, дается возможность еще раз высказаться по этому поводу, но исключительно в деловой форме, без каких-либо эмоциональных оценок оппонента - факты, действия, события, информация. Трудовой конфликт, таким образом, как бы раскладывается на составные части, он постепенно вновь приобретает деловую основу, оппоненты начинают видеть свои промахи, неправильные действия и оценки. В результате конфликт теряет свою эмоциональную остроту и напряженность, у оппонентов снимаются ложные образы ситуации и друг друга, устраняются психологические барьеры межличностных отношений. Конфликт возвращается к исходному состоянию, когда его можно разрешить, что и делает "третейский судья".

3. Следующий метод называется "взрыв". Он является разновидностью воздействия общественным мнением. Этот метод целесообразно применять, если оппоненты не прекращают конфликт, отчетливо осознавая его негативные последствия для организации, но в то же время являются ценными кадрами, с которыми нецелесообразно расставаться. "Взрыв" - это метод публичного осуждения конфликтующих сторон всем коллективом. Метод, что называется, работающий, но применять его надо очень тактично, чтобы не обидеть людей, находящихся в и без того непростом положении, а это сделать очень легко. Применять его можно только с учетом психологических особенностей оппонентов и их эмоциональных состояний, степени зрелости коллектива, а также, с известным юмором.

Все методы делятся на две группы: негативные, включающие в себя все виды борьбы, преследующие цель достижения победы одной стороны над другой; позитивные, при использовании их предполагается сохранение основы взаимосвязи между субъектами конфликта. Это - разнообразные виды переговоров и конструктивного соперничества. Различие негативных и позитивных методов условно. Эти методы нередко дополняют друг друга [31, c. 334].

В психологических публикациях описываются и другие способы разрешения конфликтов [25, c. 61]. Они основаны на специально организованных переговорах и консультативной помощи.

Теперь остановимся на способах разрешения трудовых конфликтов, в которых участвуют конфликтные личности. В организационных конфликтах необходимо, прежде всего, решить, насколько данные конфликтные личности ценны для организации, что в данном случае перевешивает: их эффективная профессиональная деятельность или ущерб, причиняемый ими в результате частых конфликтов. Поэтому, если в противоборстве участвуют конфликтные личности, не представляющие ценности для организации, рекомендуется применение административных методов его разрешения. Они таковы:

1. структурные изменения в коллективе, повышающие степень его организованности;

2. удаление из коллектива оппонентов, если их деятельность стала наносить вред коллективу;

. изменение статуса оппонентов или их включение в иные, не "пересекающиеся" друг с другом системы.

Если же конфликтные личности, несмотря на ущерб, причиняемый их поведением, все же представляют ценность для организации, то необходимо выстраивать с ними соответствующие отношения, общаться особым образом, чтобы минимизировать проявления их конфликтности, определить способы оказания на них влияния.

Одним из способов разрешения конфликтов является принуждение оппонентов придерживаться в конфликтном противоборстве тех или иных моделей поведения [14, c. 77]. Такой прием является не чем иным, как способом управления конфликтом. Выбор модели обусловливается ситуацией и опять же психологическими особенностями оппонентов, уровень нанесенного оппоненту ущерба и собственного ущерба, наличие ресурсов, статус оппонента, возможные последствия, значимость решаемой проблемы, длительность конфликта и др [28,c. 45]. Рассмотрим основные модели.

1. Модель "игнорирования" конфликта. Эту модель следует применять, когда конфликт не имеет столь острого и опасного характера и представляет собой откладывание разрешения конфликта на отдаленный период. Оппонентов надо убедить в отсутствии опасности для них от действующего противоречия. Такая модель поведения предоставляет возможность им пересмотреть свои отношения, по-другому проанализировать имеющее место противоречие. К тому же со временем эмоциональная напряженность может снизиться, и это позволит разрешить конфликт на деловой основе.

2. Модель "компромисса". Применение данной модели дает положительный результат при следующих условиях: оппоненты обладают практически равными возможностями и резервами усиления ресурсов; оппоненты не заинтересованы в разрушительных последствиях конфликта. Реализация модели "компромисса" требует от оппонентов определенных взаимных уступок, но все же не разрушает систему отношений и позволяет хотя бы частично добиться желаемого. Компромисс широко используется в разрешении конфликта и те, кто его используют, оцениваются окружающими в целом благоприятно. В отличие от стиля, ориентированного на сотрудничество, при компромиссе нет взаимной удовлетворенности, но и нет неудовлетворенности каждой их сторон. Это стиль типа "невыигрыш-невыигрыш". Стиль компромисса предпочтителен тем, что обычно преграждает путь к недоброжелательности, позволяет, хотя и отчасти, удовлетворить притязания каждой из вовлеченных в конфликт сторон [28, c. 218]. Во многих ситуациях он позволяет достичь быстрого разрешения конфликта, особенно когда одна из сторон имеет явные преимущества [40, c. 273]. Сегодня компромисс - наиболее часто используемая стратегия завершения конфликтов.

К сожалению, оппоненты часто данную модель поведения рассматривают как тактическую хитрость, позволяющую выиграть время и за счет этого усилить собственные ресурсы для последующего применения стратегии "принуждения".

3. Модель "уступок". Она эффективна в том случае, когда возможно сильное влияние на оппонентов, а сами они не могут усилить свои позиции, к тому же для них важно сохранение партнерских отношений. Нетрудно видеть, что данная модель поведения возможна, если конфликт является деловым, кратковременным и лихорадящим. В иных случаях применение данной модели проблематично. К недостаткам данной модели поведения относится и то, что часто уступки бывают односторонними, что дает основание другой конфликтующей стороне предъявлять все большие и большие требования и тем самым усложнять отношения.

. Модель "сотрудничества". Такая модель позволяет достичь желаемых результатов при следующих условиях: оппоненты пока еще не испытывают вражды по отношению друг к другу; оппоненты не имеют опыта конфликтного противоборства; они заинтересованы в сохранении и развитии партнерских отношений. Использование данной модели неприемлемо при отсутствии возможностей принятия выгодного для конфликтующих сторон решения, а также, если одна из сторон стремится использовать ситуацию для усиления своих позиций.

. Модель "уход от решения". В этом случае оппоненты отказываются от своих вариантов разрешения конфликта и полностью перепоручают это третьей стороне. Однако нередко они воспринимают данную модель как тактику "ухода" от конфликтной ситуации. Смысл таких действий заключается обычно в том, чтобы уйти от обсуждения в невыгодной для оппонента момент, уравнять шансы, а потом уже использовать модели компромисса, уступок или сотрудничества.

Другие известные модели поведения - "Я категорически настаиваю", "Согласие на любое предложение", "Отрицание наличия проблемы" и "Соревнование" - только усугубляют конфликт.

Основным позитивным методом разрешения конфликтов являются переговоры*.* Теория переговоров разработана американскими конфликтологами Фишером Р., Юри У., Деном Д. [42, c. 65].

Переговоры - это совместное обсуждение конфликтующими сторонами с возможным привлечением посредника спорных вопросов с целью достижения согласия. Они выступают некоторым продолжением конфликта и в то же время служат средством его преодоления. В том случае, когда делается акцент на переговоры как часть конфликта, их стремятся вести с позиции силы, с целью достигнуть односторонней победы. Естественно, такой характер переговоров обычно приводит к временному, частичному разрешению конфликта, и переговоры служат лишь дополнением к борьбе за победу над противником. Если же переговоры понимаются как метод урегулирования конфликта, то они приобретают форму честных, открытых дебатов, рассчитанных на взаимные уступки и взаимное удовлетворение определённой части интересов сторон.

Таковы основные методы эффективного и личностно-ориентированного разрешения организационных конфликтов. Их применение требует специальных умений, центральное место среди которых занимают собственно психологические.

Особое место в улаживании трудовых конфликтов в организациях занимают примирительные процедуры.Они пригодны для преодоления многих видов конфликтных ситуаций, но крайне необходимы при разрешении любых - индивидуальных или коллективных - трудовых споров, даже обязательны как цивилизованный выход из локального и общего социально-трудового конфликта, как средство предотвращения крайней меры его разрешения - забастовки.

На практике ряда стран мира, в том числе и России, проверено, что согласительно-договорный процесс на основе переговоров представителей работодателей и работников - это наилучшая форма выявления потребностей и интересов конфликтующих сторон, нахождения взаимоприемлемых решений.

Нынешнее трудовое законодательство России учитывает мировой опыт и нормы международного права и ориентирует стороны трудовых споров - работодателя и работников - на активные и ответственные действия по его урегулированию во взаимных интересах, как это практикуется в странах с развитыми рыночными отношениями.

Основными нормативными актами, регулирующими порядок рассмотрения трудовых споров, являются:

1. Трудовой кодекс Российской Федерации [2, Ст. 3];

2. Гражданский процессуальный кодекс [3, Ст. 4532];

. Закон "О порядке разрешения коллективных трудовых споров" [4, Ст. 4557] (применяется в части, не противоречащей ТК РФ).

Трудовой кодекс, регламентируя порядок рассмотрения индивидуальных трудовых споров, предусматривает организацию комиссий по трудовым спорам, компетенцию таких комиссий, сроки обращения в нее, порядок рассмотрения трудового спора, принятия решений и их исполнения. Трудовым кодексом предусмотрен порядок обжалования решения комиссии по трудовым спорам и перенесение индивидуального трудового спора в суд, регламентированы содержание и сроки рассмотрения индивидуальных трудовых споров в судах, исполнения вынесенных судами решений. В соответствии с идеей социального партнерства при разрешении коллективных трудовых споров партнеры должны придерживаться следующих принципов [13, с. 86]:

1. приоритетность примирительных методов и процедур;

2. применение забастовки лишь как крайней меры разрешения коллективного трудового спора;

. стремление сторон к быстрейшему урегулированию возникшего коллективного трудового спора и подписанию соглашения.

Порядок разрешения коллективных трудовых споров может быть оговорен и в коллективных договорах, и в социально-партнерских соглашениях, но с соблюдением норм Трудового кодекса.

Порядку разрешения коллективных трудовых споров предшествует стадия урегулирования разногласий самими сторонами трудовых отношений. Правом выдвижения требований обладают работники и их представители на своих собраниях или конференциях большинством голосов. Требования излагаются в письменной форме и направляются работодателю, а их копия может быть передана в Службу по урегулированию коллективных трудовых споров. Работодатель обязан в течение трех рабочих дней рассмотреть требования и сообщить о своем решении в письменной форме представителю работников. Если работодатель удовлетворил все требования работников, то разногласия погашаются, и спора не возникает. Если же они полностью или частично отклонены работодателем, то представители работников могут начать примирительные процедуры по поводу возникшего коллективного трудового спора. Ни одна из сторон коллективного трудового спора не может уклониться от участия в примирительных процедурах.

Порядок разрешения коллективного трудового спора состоит из следующих последовательных этапов примирительных процедур [24, с. 418]:

1. Рассмотрение спора примирительной комиссией.
2. Рассмотрение спора с участием посредника.
3. Рассмотрение спора трудовым арбитражем.

Примирительная комиссия,в которую на паритетных основах входят представители трудового коллектива и администрации, создается в течение трех рабочих дней с начала трудового спора и утверждается приказом работодателя и решением представителя работников. В течение пяти дней с этого момента она должна рассмотреть спор и принять соответствующее решение, оформляемое протоколом.

При недостижении согласия в примирительной комиссии стороны продолжают примирительные процедуры с участием посредника*.* Посредник может быть приглашен как конфликтующими сторонами самостоятельно, так и по рекомендации Службы по урегулированию коллективных трудовых споров.

Служба по урегулированию коллективных трудовых споров- это система государственных органов (подразделений), формируемых в составе федерального органа исполнительной власти по труду, соответствующих органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления, предназначенная для содействия в разрешении коллективных трудовых споров путем организации примирительных процедур и участия в них.

Посредник по согласованию со сторонами определяет порядок рассмотрения трудового спора, запрашивает при необходимости от участников трудового спора соответствующие документы и в течение семи рабочих дней с момента его приглашения обеспечивает принятие согласованного решения (в письменной форме) или утверждение протокола разногласий.

В последнем случае в течение трех рабочих дней для рассмотрения спора создается трудовой арбитраж в составе трех человек, предложенных самими сторонами или Службой по урегулированию коллективных трудовых споров. Состав, регламент и полномочия трудового арбитража определяются совместным решением сторон и Службы по урегулированию коллективных трудовых споров.

Трудовой арбитраж рассматривает обращения сторон, получает необходимые документы и сведения, касающиеся коллективного трудового спора, изучает их и разрабатывает соответствующие рекомендации. Эти рекомендации передаются сторонами в письменной форме и при заключении ими письменного соглашения о выполнении приобретают обязательную силу. Контроль за его исполнением осуществляется самими сторонами.

Организация примирительных процедур при разрешении коллективных трудовых споров определяется: Трудовым кодексом РФ, Рекомендациями об организации работы по рассмотрению коллективного трудового спора примирительной комиссией (утверждены постановлением Минтруда России 14 августа 2002 г. № 57), Рекомендациями об организации работы по рассмотрению коллективного трудового спора с участием посредника (утверждены постановлением Минтруда России 14 августа 2002 г. № 58), Рекомендациями об организации работы по рассмотрению коллективного трудового спора в трудовом арбитраже (утверждены постановлением Минтруда России 14 августа 2002 г. № 59).

Если примирительные процедуры не привели к разрешению трудового спора, работодатель уклонился от участия в них или не выполнил условия соглашения, работники вправе использовать для отстаивания своих интересов все предусмотренные законодательством средства вплоть до забастовки.

Основы реализации права работников на забастовку как способ разрешения коллективного трудового спора конкретизируются и регламентируются Трудовым кодексом Российской Федерации.

Забастовка предполагает временный добровольный отказ работников от выполнения трудовых обязанностей (полностью или частично) в целях разрешения коллективного трудового спора. Следовательно, забастовка не есть сам конфликт, неурегулированное разногласие, а только проявление этих разногласий, доведенная до крайности форма конфликтного поведения, находящаяся в ряду собраний, митингов, демонстраций, пикетирования. Работники вправе использовать ее в тех случаях, когда примирительные процедуры не приводят к разрешению коллективного трудового спора, либо работодатель уклоняется от примирительных процедур или не выполняет достигнутое соглашение.

В период проведения забастовки стороны коллективного трудового спора обязаны продолжить разрешение этого спора путем проведения примирительных процедур, принимать все необходимые меры для сохранения имущества организации и физических лиц, поддержания работы оборудования, остановка которого может создать опасность для жизни и здоровья людей.

Забастовка, как и любое социальное явление, специфична, имеет свои существенные особенности, заметные отличия [32, c. 145].

В первую очередь забастовка выделяется своим коллективным характером, массовым участием в ней лиц наемного труда - рабочих, служащих, специалистов. Они прекращают работу или существенно сокращают выпуск продукции и предоставление услуг, одновременно выдвигая требования экономического, социального и (что случается нередко) политического характера. По своему содержанию эти требования адресуются и владельцам (администрации) предприятия, и органам власти - государственной и муниципальной.

Забастовка представляет реально ощутимую угрозу потерь со стороны тех, против кого она направлена,так как чревата падением производительности труда, снижением качества товаров и оказываемых услуг, выплатой предпринимателями (работодателями) штрафов и неустоек партнерам по экономическим связям в случаях срыва, поставок в заранее оговоренные сроки, недополучением прибыли и т.д. Подобная угроза крайне нежелательных и по сути своей разорительных и разрушительных для предприятия или отрасли хозяйства последствий используется решившимися на забастовку как подкрепление выдвинутых ими требований, как средство давления на работодателей-собственников, органы государственной власти и местного самоуправления.

Еще одна особенность забастовки в современных условиях - фактически она всегда имеет организованный характер, укладывается в рамки действующего в стране трудового законодательства*.* Это, как правило, заранее спланированная и хорошо подготовленная акция, направляемая руководящим органом - стачечным или профсоюзным комитетом, со своими лидерами, опирающимися на поддержку большинства участников забастовки, тех или иных общественных движений, политических партий и средств массовой информации, а то и фракций региональных законодательных собраний и федерального парламента.

Важная особенность нынешних забастовок - проявление с особой остротой социальной напряженности, свойственной отдельной отрасли хозяйства или региону, многообразие форм конфликтного противостояния, включая как пассивное сопротивление и стихийный протест, так и активные скоординированные действия.Чаще всего противоборство прорывается не вдруг, не разом, а нарастает постепенно, обрастая все новыми и жесткими требованиями.

Забастовка, будучи объективно и юридически правомерной формой социально-трудового конфликта, представляет собой обоюдоострое средство социального взаимодействия. Она при неправомерном подходе к рассмотрению локальных споров и расхождений, отступлениях от законом установленных положений разрешения такого рода коллизий может обернуться потенциально опасной зоной социального взрыва и всеобщего потрясения.

При осуществлении примирительных процедур наряду с правовыми, юридическими тонкостями улаживания социально-трудовых конфликтов сохраняет важность соблюдение общепринятых и проверенных практикой принципов ведения переговоров - одного из приоритетных и наиболее эффективных способов преодоления конфликтного противостояния. Переговоры представляют собой дискуссию, заинтересованный диалог по поводу складывающихся или уже сложившихся отношений, о приемлемых условиях погашения конфликта. Это действенный поиск взаимоудовлетворяющего решения проблемы, породившей столкновение сторон. Недаром же среди основных принципов ведения переговоров значатся: взаимное уважение и признание представителей сторон в качестве равнокомпетентных и полномочных; доверие и паритетность лиц, представляющих субъектов на переговорах; свобода выбора и обсуждения вопросов, относящихся к содержанию конфликта; учет реальных и обоснованных возможностей обеспечения мероприятий, направленных на устранение (ликвидацию) причин конфликта; добровольность принятия субъектами, участвующими в переговорах, определенных обязательств; контроль за выполнением обязательств, принятых сторонами, и ответственность за их осуществление. При осуществлении примирительных процедур не менее чем правовые нормы и принципы переговоров, значимы те же общепризнанные правила коммуникации.Они обычно предполагают непременную культуру общения, терпимость к чужому мнению и позиции, занимаемой партнером в деловых отношениях или оппонентом в конфликтной ситуации, признание того, что каждый субъект конфликта по-своему прав, все участвующие в конфликтном противоборстве стороны равны между собой. Поэтому конфликтующим сторонам настоятельно рекомендуется [17, c. 66]:

1. уметь слушать и спокойно, терпеливо обсуждать, избегая запальчивого спора, ибо истина в нем, как правило, гибнет;

2. обращать первоочередное внимание на существо дела, не размениваться на мелочи, вести диалог достойно, в корректной форме. Ни в коем случае не переходить на личности, постоянно помнить, что излишние эмоции застилают разум, мешают вникнуть в проблему, отвлекают от главного - общих интересов в конкретной сфере деятельности;

. четко формулировать предмет обсуждения, искать общий подход к взаимоприемлемому решению, фиксировать, прежде всего, положительные моменты и совпадение мнений, учитывая, что интерес каждой стороны в итоге состоит в том, чтобы наилучшим образом обеспечить интерес другой стороны, без чего взаимное согласие невозможно;

. важно не только то, что говорится, но и кто и как высказывается. Необходимо вести переговоры с улыбкой, не быть агрессивным, не принимать "боевой стойки", не заставлять оппонентов или партнеров по переговорам держать "глухую оборону";

. оптимальный вариант переговоров, как и вообще исход примирительных процедур, - достижение соглашения, удовлетворяющего всех участников конфликта, но не за счет интересов тех, кто в конфликте непосредственно не участвует, т.е. какого-либо сговора.

Переговоры, примирительный процесс, конечно же, не панацея. При всей своей важности в качестве методов улаживания конфликтов они не свободны и от существенных ограничений, поскольку больше связаны с субъективной стороной конфликтного поведения и далеко не всегда могут снять или хотя бы ослабить остроту противоречий, возникающих на объективной основе. И все же, как отечественный, так и зарубежный опыт позволяют считать социально-психологические методы пригодными в условиях любого конфликтного противоборства. Они в большинстве случаев открывают возможность снимать напряженность в отношениях, устранять помехи на пути к взаимопониманию и согласию, выбирать такой образ действий, который непременно учитывает интересы разных сторон, вовлеченных в конфликт, дают наибольший эффект при урегулировании часто возникающих социально-трудовых конфликтов. Рассматривая основные методы разрешения конфликтных ситуаций, можно сказать, что они делятся на две группы: негативные, включающие в себя все виды борьбы, преследующие цель достижения победы одной стороны над другой; позитивные, при использовании их предполагается сохранение основы взаимосвязи между субъектами конфликта - разнообразные виды переговоров и конструктивного соперничества. Различие негативных и позитивных методов условно, они нередко дополняют друг друга.

Частичное разрешение конфликта достигается, когда прекращается внешнее конфликтное поведение сторон, но еще не преобразуется внутренняя, интеллектуальная и эмоциональная сфера, породившая конфликтное поведение. Так, конфликт разрешается не полностью, лишь на поведенческом уровне, когда, например, применяются административные санкции к обеим сторонам конфликта, а объективная причина конфликта не устраняется. Полное разрешение конфликта достигается тогда, когда преобразуются оба компонента конфликтной ситуации - и на внешнем, и на внутреннем уровнях. Такой результат достигается, например, при удовлетворении всех справедливых требований конфликтующей стороны или обеих сторон путем изыскания дополнительных ресурсов.

ГЛАВА 2. ОСОБЕННОСТИ РАЗРЕШЕНИЯ ТРУДОВЫХ КОНФЛИКТОВ НА ПРИМЕРЕ ООО "ТД "СОСНЕВСКИЙ"

2.1 Характеристика организации

"Торговый Дом "Сосневский" является торговым предприятием, состоящим из нескольких отделов, в каждом из которых осуществляется розничная торговля с населением города Иваново.

Юридический адрес магазина: ул. Окуловой, д.44, тел. 33-09-63.

С начала своего существования магазин назывался "Булочная" и торговал в основном хлебобулочными изделиями и рядом кондитерских изделий. С 1996 г. в магазине расширился ассортимент, появился гастрономический отдел, затем рыбный. Через три года была произведена реконструкция магазина, открылся отдел парфюмерии и бытовой химии, затем через шесть месяцев отдел хозяйственных товаров.

Следует отметить, что розничная торговля включает продажу товаров населению для личного потребления, организациям, предприятиям, учреждениям для коллективного потребления или хозяйственных нужд.

При этом розничная торговля осуществляет ряд функций: исследует конъюнктуру, сложившуюся на данном рынке; определяет спрос и предложение на конкретные виды товаров; осуществляет поиск товаров, необходимых для розничной торговли; проводит отбор товаров, их сортировку при составлении требуемого ассортимента; осуществляет оплату товаров, принятых от поставщиков; проводит операции по приемки, хранению, маркировке товаров, устанавливает на них цены; оказывает поставщикам, потребителям транспортные, экспедиционные, консультационные, рекламные, информационные и другие услуги.

Показателем, характеризующим объемы и качество розничной торговли, является товарооборот. Под розничным товарооборотом понимается объем реализации товаров в денежном выражении, он характеризует заключительный этап движения продукции из сферы обращения в сферу потребления, констатирует общественное признание стоимости и потребительской стоимости части общественного продукта в виде конкретных видов товаров. Розничный товарооборот отражает пропорции между производством и потреблением, спросом и предложением, реализацией и денежным обращением, объем и структурой торговой сети, материальными и трудовыми ресурсами.

Основными целями деятельности ТД "Сосневский" являются:

 комплексное удовлетворение потребностей покупателей;

 получение прибыли.

В настоящее время основными видами деятельности анализируемого предприятия являются следующие:

 реализация пищевой продукции населению;

 реализация хозяйственных товаров населению;

 снабженческо-сбытовая;

 торговая;

 торгово-закупочная.

Основными потребителями Торгового Дома "Сосневский" являются жители ближайших районов, которым сподручно придти в магазин и купить товары для дома и быта.

На данный момент в Торговом Доме "Сосневский" работают 4 отдела, штат магазина состоит из 13 человек. Следует отметить, что в дальнейшем планируется реконструкция магазина, и реорганизация его части.

Торговая деятельность ТД "Сосневский" осуществляется согласно ассортиментному перечню, утвержденному центром Санэпидемнадзора.

Прибыль, получаемая предприятием в результате его торговой деятельности, подлежит налогообложению в соответствии с действующими законами. Оставшаяся после уплаты налога чистая прибыль поступает в полное распоряжение руководителя и соответственно магазина.

2.2 Анализ социально-психологического климата организации

Рассмотрим состояние социально-психологического климата в коллективе. Психологический климат обычно рассматривается как атмосфера, которая создается в коллективе, или как настрой. В тестированиях принимали участие 9 человек: 2 мужчин и 7 женщин, средний возраст которых составляет 30 лет. Для оценки психологического климата организации воспользуемся анкетой (Приложение Д).

Вот какие результаты были получены по итогам обработки соответствующих анкет, распространенных среди работников ТД "Сосневский" (табл. 5).

Таблица 5 - Характеристика психологического климата в ТД "Сосневский"

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Позитивные характеристики | Баллы | Негативные характеристики |
| 1.Преобладает добрый тон настроения | +1,8 | 1. Подавленное настроение |
| 2.Доброжелательность во взаимоотношениях, симпатии | +1,2 | 2.Конфликтность в отношениях, антипатия |
| 3.Членам коллектива нравится быть вместе | -0,6 | 3.Члены коллектива не любят совместную работу |
| 4.Успех и неудачи товарищей вызывают сопереживание | +0,8 | 4.Успехи вызывают зависть, злорадство |
| 5.Члены коллектива с уважением относятся друг к другу | +1,4 | 5.Каждый нетерпим к мнению сослуживца |
| 6.Один за всех, все за одного | +2.2 | 6.Каждый сам за себя |
| 7.Чувство гордости за коллектив | +1,0 | 7.Равнодушие друг к другу |
| 8.Каждый активен и энергичен | +2.2 | 8.Каждый инертен и пассивен |
| 9.Совместные дела всех увлекают | +1,2 | 9.Коллектив невозможно поднять на совместное дело |
| 10.В коллективе справедливо относятся друг к другу | +1,4 | 10.Коллектив распадается на привилегированных и отверженных |

Создание хорошего психологического климата в коллективе является необходимым условием эффективной совместной деятельности работников.

Эффективная совместная деятельность ТД "Сосневский", как это видно из полученной оценки психологического климата, свидетельствует о наличии в трудовом коллективе таких качеств как сработанность, совместимость и нормальный характер межличностных отношений. Работники данного предприятия вполне довольны заработной платой и графиком работы, что встречается очень редко. Однако им не хватает удовлетворённости в своей работе.

Конфликты, имеющие место в коллективе ТД "Сосневский" характерны практически для всех торговых компаний. Среди них следует назвать следующие:

1. организационные (производственные);

2. внутриличностные

. бытовые.

Самой актуальной, и наиболее часто встречающейся является первая группа конфликтов - это организационные (производственные) конфликты. По словам исследователя В.Р. Веснина, под организационным конфликтом понимается столкновение противоположно направленных тенденций, во взаимоотношениях людей, их формальных и неформальных объединениях, обусловленное различием взглядов, позиций и интересов [20, c. 144], главная функция которых - качественное выполнение работы, совершенствование производства. Как правило, конфликты такого рода разрешаются, как говорят, в "рабочем порядке", т.е. в результате краткосрочного обсуждения возникшей проблемы и оперативного внесения изменений.

Так же было проведено тестирование по выявлению "проблемных зон" в коллективе ТД "Сосневский", которое дало нам следующие результаты (Приложение Е).

По результатам анкетирования уже выявилось несколько "проблемных зон", над которыми следует хорошо поработать. Работники данного предприятия вполне довольны заработной платой и графиком работы, что встречается очень редко. Однако им не хватает удовлетворённости в своей работе. Проблема корпоративной культуры сегодня актуальна, прежде всего, для крупных российских компаний. Там, где даже десять человек не в состоянии лично контролировать деятельность всего коллектива, помимо должностных инструкций нужны чётко формализованные моральные и ценностные устои, необходимые для успешной деятельности предприятия.

Так же был проведён анонимный опрос сотрудников ТД "Сосневский":

Таблица 6 - Перемены в ТД "Сосневский"

|  |  |
| --- | --- |
| Какие перемены, за последнее время, Вы отмечаете в нашем коллективе? | Да (%) |
| 1.улучшилась психологическая обстановка | 65 |
| 2.увеличилась зарплата | 70 |
| 3.больше внимания стало уделяться досугу | 50 |
| 4.улучшилась организация труда | 70 |
| 5.мне хочется работать | 80 |
| 6.не произошло никаких перемен | 5 |
| 7.все меняется только в худшую сторону | 5 |
| 8.другое | 10 |
| 9.затрудняюсь ответить | 0 |

Данные свидетельствуют о благополучных тенденциях: обстановка для 2/3 коллектива улучшается, большинство трудится с настроением, хотя есть такие работники, которые не вполне удовлетворены своей работой.

Существуют несколько эффективных способов управления конфликтной ситуацией [38, c. 204]. В ТД "Сосневский" в некоторых случаях применяются следующие методы:

1. Разъяснение требований к работе. Один из лучших методов управления - руководитель разъясняет, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения. Здесь упоминаются такие параметры как уровень результатов, который должен быть достигнут, кто предоставляет и кто получает различную информацию, система полномочий и ответственности, а также четко определены политика, процедуры и правила. Причем, руководитель уясняет все эти вопросы не для себя, а с тем, чтобы его подчиненные хорошо поняли, чего ждут от них в каждой данной ситуации.

2. Структура системы вознаграждений. Руководитель использует вознаграждения как метод управления конфликтной ситуацией, оказывая влияние на поведение людей, чтобы избежать дисфункциональных последствий.

. Сглаживание. Этот стиль характеризуется поведением, которое диктуется убеждением, что не стоит сердиться, потому что "мы все - одна счастливая команда, и не следует раскачивать лодку". Можно погасить стремление к конфликту у другого человека, повторяя: "Это не имеет большого значения. Подумай о том хорошем, что проявилось здесь сегодня". В результате может наступить мир, гармония и тепло, но проблема останется. Больше не существует возможности для проявления эмоций, но они живут внутри и накапливаются. Становится очевидным общее беспокойство, растет вероятность того, что, в конечном счете, произойдет взрыв.

2.3 Анализ управления трудовыми конфликтами

Заблаговременное обнаружение конфликтных противоречий, развитие которых может привести к трудовым конфликтам, обеспечивается прогнозированием, то есть обоснованным предположением об их возможном будущем возникновении или развитии.

Деятельность по предупреждению конфликтов может осуществлять сам руководитель организации. Она может вестись по четырем основным направлениям:

. Создание объективных условий, препятствующих возникновению и деструктивному развитию предконфликтных ситуаций; справедливое и гласное распределение материальных благ в коллективе, организации. Если бы материальных благ хватало на всех работников, то конфликты, связанные с их распределением видимо, все равно были бы, но реже. Причиной сохранения конфликтов было бы возрастание потребностей людей и сама система распределения, существующая в российском обществе. К объективным условиям предупреждения межличностных конфликтов относится справедливое и гласное распределение существующих благ. Это условие в определенной степени одновременно и субъективно. Если материальные блага распределять между работниками, во-первых, справедливо, во-вторых, гласно, чтобы исключить слухи, связанные с тем, что кому-то больше заплатили, то число и острота конфликтов, связанных с распределением материальных благ, заметно сократились бы.

. Разработка правовых и других нормативных процедур разрешения типичных предконфликтных ситуаций. Анализ конфликтов во взаимоотношениях работников показал, что существуют типичные проблемные ситуации социального взаимодействия и типичные предконфликтные ситуации, обычно приводящие к конфликту. Конструктивное разрешение таких ситуаций можно обеспечить, разработав нормативные процедуры, позволяющие сотрудникам отстоять свои интересы, не вступая в конфликт с оппонентом.

. Успокаивающая материальная среда, окружающая человека. К факторам материальной среды, способствующим уменьшению вероятности конфликтов, можно отнести: удобную планировку рабочих помещений, оптимальные характеристики воздушной среды, освещенности, электромагнитных и других показателей, окраску помещений в спокойные тона, наличие комнатных растений, аквариумов, оборудование комнат психологической разгрузки, отсутствие раздражающих шумов.

. Создание благоприятного морального климата, единства в достижении поставленных целей.

Существует еще ряд объективных условий, влияющих на возникновение конфликтов между людьми. В конечном итоге на состояние организма и психику человека влияет вся материальная среда, с которой он взаимодействует. Следовательно, она опосредованно влияет и на его конфликтность.

Бывает, руководитель компании затрудняется определить материальные, временные и другие затраты на достижение цели, или не имеет возможность обеспечить деятельность, полностью перекладывая решение этой проблемы на исполнителя, целесообразнее было бы оценивать не только то, что не сделано, а то, что сделано. Такой способ по сравнению со всеми остальными в наименьшей степени подвержен влиянию субъективных факторов, он учитывает возможную позицию подчиненного, менее конфликтен.

Основные меры, применяемые руководителем ТД "Сосневский" по осуществлению результативного прогнозирования трудовых конфликтов следующие:

1. руководитель анализирует ранние симптомы скрытого конфликта, при этом ограничивает отношения, избирает официальную форму общения;

2. работает с лидерами в подразделениях;

. анализирует общественное мнение;

. изучает индивидуально-психологические особенности сотрудников и др.

Использование данных мер позволяет предположить о возникновении в будущем трудового конфликта, а значит, и получает необходимую информацию о нем.

Исходным моментом эффективного обращения с трудовыми конфликтами является их диагностирование, предполагающее сбор и анализ разносторонней информации о них. Важными аспектами диагноза конфликта являются: причины (источники) конфликта, природа и стороны конфликта, отношение сторон к конфликту, формальные и неформальные взаимоотношения и позиции сторон.

Руководитель компании использует следующие методы своевременной диагностики:

1. регулярное и деловое общение с сотрудниками;

2. принятие управленческого решения, способного устранить причину конфликта;

. склонение потенциальных участников конфликта к взаимным уступкам и др.

Каждый современный руководитель должен знать состояние и перспективы развития своей организации, методы и средства работы с персоналом, финансовое, налоговое и трудовое законодательство. Должен уметь выявлять и анализировать проблемы, определять степень их значимости, прогнозировать последствия принимаемых решений, брать при этом на себя ответственность. Должен иметь представление о финансовом состоянии своих конкурентов, перспективах развития рынка, научно-технических процессах и новых технологиях. Должен владеть современными методами работы с коллективом, методами отбора, оценки и расстановки персонала.

Одним из надежных способов предупреждения конфликтов является учет совместимости характеров при наборе персонала и расстановке кадров. В первую очередь, это касается подбора заместителей и помощников, т. к. конфликты между ними и руководителем быстро переносятся на весь коллектив: каждая из сторон "вербует" себе союзников в той или иной группе. Казалось бы, всем ясно, что у вспыльчивого руководителя должны быть спокойные, уравновешенные заместители, у рационального - эмоциональные, увлекающиеся помощники и т. п. Но часто случается, что начальник подбирает себе окружение, состоящее из людей, похожих на него, от чего впоследствии страдает бизнес организации.

Другая типичная ошибка руководителей - назначение на позиции заместителей людей покладистых, не отличающихся особыми деловыми качествами, кроме исполнительности. Дальновидные управленцы, наоборот, стараются подобрать лояльных, но очень способных людей - с такими легче и плодотворнее работается.

Хорошо, когда официальный руководитель является и лидером коллектива. Но деятельность работников не укладывается только в рамки утвержденных должностей - существует неформальная структура, которая основана на личных отношениях, симпатиях и антипатиях. Наряду с официальным руководством в компании может быть один или несколько неформальных лидеров из среды исполнителей, не имеющих официальных прав и ответственности. Они пользуются у людей авторитетом в силу личных черт характера, способны объединить их вокруг себя и возглавить достижение какой-либо общей цели.

В процессе деятельности ТД "Сосневский" ежедневно возникает определенное количество разногласий, которые перерастают в конфликты. По длительности протекания возникают кратковременные, а иногда и затяжные конфликты, связанные с высокими нравственно-психологическими травмами.

Охарактеризуем персонал организации по поведению в конфликтных ситуациях и выходу из них.

Директор предприятия и его сотрудники стараются следовать некоторым условиям по предотвращению конфликтных ситуаций. Это происходит следующим образом. В первую очередь - это создание условий, которые препятствуют возникновению и развитию конфликтных ситуаций. Руководитель ведет наблюдение за работой каждого сотрудника и, если выясняется, что человек не имеет желания работать качественно и эффективно, с ним проводится разъяснительная беседа, в ходе которой конкретно указываются все недостатки и промахи в работе, работник наказывается материально. В дальнейшем, если ситуация не меняется в сторону улучшения, то данного сотрудника увольняют.

Следующим условием предотвращения конфликтов является забота о справедливости. Директор не наказывает не виновных, прежде чем, что-то предпринять, очень хорошо продумывает, какие последствия вытекут из его решений. Тщательно анализируя сложившуюся ситуацию, руководитель поступает таким образом, чтобы как можно сильнее сгладить все острые углы, при которых не пострадали бы интересы организации, имидж руководства и личные взаимоотношения. Не всегда это получается, хотя и случается крайне редко, иногда сгоряча, или, не подумав, страдают незаслуженно сотрудники, хотя виноват сам руководитель.

Отношения в трудовом коллективе складываются, как правило, при помощи уступок, происходит учет не только своих интересов, но и интересов других сотрудников предприятия. Готовность уступить смягчает напряженную обстановку. А если на оппонента оказывается давление - это всегда вызывает сопротивление с его стороны.

Также используют принцип ясности и доброжелательности. Это позволяет избежать ошибочного приписывания своему противнику враждебной позиции, а также нейтрализовать или смягчить обстановку.

Сотрудники ТД "Сосневский" учатся управлять своими реакциями, сдерживать негативные эмоции при возникающих разногласиях, но это не всегда получается.

Сотрудники уменьшают негативные эмоции противоположной стороны следующими приемами:

готовностью идти на сближение позиций;

положительная оценка действий другой стороны;

критичное отношение к самому себе и уравновешивание поведения.

После этого выбирается оптимальная стратегия разрешения конфликтной ситуации.

Как показал первичный анализ по управлению трудовыми конфликтами в ТД "Сосневский", директор стремится решить возникающие конфликты с помощью компромисса, и часто достаточно успешно. Но данное поведение не означает, что руководитель идет на поводу у подчиненных и старается под них подстроится. Речь идет, прежде всего, о взаимоотношениях между подчиненными. Директор склоняет сотрудников к принятию необходимой точки зрения не простым приказом сверху, а грамотным разъяснением, с использованием того рационального, что предлагает нижестоящий сотрудник.

На первый взгляд ситуация в плане разрешения конфликтов выглядит положительно. Но наблюдение показало, что в коллективе не в полной мере отслеживается вертикаль власти между руководством и подчиненными. Связано это с тем, что большая часть руководящего состава связана дружескими отношениями, не способствующим более жестким и конкретным отношениям. Директор чувствует возникшую напряженность, старается путем более четкого разделения обязанностей и круга ответственности обеспечить качество управления в организации.

Рассмотрение наличия конфликтов в организации, их позитивных и негативных последствий еще не означает полного раскрытия вопроса, связанного с трудовыми конфликтами.

Поскольку принятие решений руководителем предполагает глубокие знания, полное, достоверное представление о состоянии объекта, понимание последствий принимаемых решений и отдаваемых распоряжений, административно-управленческие методы имеют свое функциональное назначение. Они не противоречат экономическим и другим методам управления, дополняют их, так как любое административное решение выступает комплексным проявлением практического использования закономерностей развития объекта управления в сочетании с умением руководителя пользоваться предоставляемыми полномочиями.

Таким образом, на примере коллектива ТД "Сосневский" мы попытались проанализировать основные конфликтные ситуации, возникающие в торговой компании. В данной организации чаще всего имеют место организационные (производственные), бытовые и внутриличностные конфликты. Внутриличностные конфликты это столкновение человеческих желаний, равных по силе, но противоположенных по интересам или потребностям [19, c. 288]. На основе тестирования, проведённого в коллективе, мы смогли установить, что психологический климат благоприятный, люди работают с удовольствием, слаженно. Оптимизация конфликтов в данной ситуации основывалась на укреплении корпоративного духа у членов строительной компании, мотивации эффективного производственного поведения.

ГЛАВА 3. ПРОЕКТИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЙ В ТД "СОСНЕВСКИЙ"

3.1 Рекомендации по предотвращению трудовых конфликтов в ТД "Сосневский"

Все виды конфликтов, возникающие в различных системах трудовой организации, взаимосвязаны. Возникнув в одной системе отношений, конфликт затрагивает и другие, так как носителями всех видов отношений в организации являются одни и те же люди. Они как бы аккумулируют в общую "копилку" свои неудовлетворенности, создавая интегральный коэффициент социальной напряженности. Поэтому успех в деле предупреждения и разрешения конфликтов в организации во многом зависит от того, насколько точно и своевременно будут выявлены все источники роста социальной напряженности и их суммарные показатели:

 (1)

где: К - коэффициент социальной напряженности;

х1 - фактор экономического кризиса (процент неудовлетворенности); х2 - фактор заработанной платы (процент неудовлетворенности);

х - другие факторы;

n - количество факторов, вызывающих неудовлетворенность более чем у половины опрошенных экспертов, респондентов.

Исследователи выявили следующее состояние отношений: неудовлетворенность не превышает 20% - удовлетворенное состояние отношений; неудовлетворенность находится от 20 до 40% - неустойчивое состояние отношений; от 40 до 70% - предкризисное состояние отношений; от 70 до 100% - кризисное состояние отношений [26, c. 67].

Безусловно, нет универсальных способов преодоления конфликта. Для его "решения" единственно возможным является полное вовлечение в ситуацию. Только "вжившись" в сложившуюся на фирме ситуацию можно изучить проблему конфликта и дать рекомендации относительно оптимальной стратегии поведения и методов его преодоления, которые необходимо знать руководителю.

Таким образом, под конфликтом понимается наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия, заключающийся в противодействии субъектов конфликта и сопровождающийся положительными и отрицательными эмоциями.

Отсутствие конфликтов в организации в определенной мере может служить показателем существующих там соглашательства и безучастности, формализма в принятии решений. Конфликт - это следствие нарушенного консенсуса, а консенсус - это результат улаженного конфликта, таким образом, ни тот, ни другой не могут существовать изолированно.



Поэтому задача руководителя состоит не только в предотвращении конфликта, а в управлении им, т. е. в его урегулировании и разрешении причин конфликта. Целью управления конфликтом является минимизация неизбежных экономических, социальных и нравственных потерь и максимизация такого же рода приобретений. Достаточно часто в основе конфликтной ситуации лежат объективные противоречия, но иногда бывает достаточно какой-либо мелочи: неудачно сказанного слова, мнения, то есть инцидента - и конфликт может начаться [18, c. 78].

Конфликт = конфликтная ситуация + инцидент

Характерной особенностью любого конфликта является то, что ни одна из участвующих сторон не знает заранее точно и полностью всех решений, принимаемых другими сторонами, их будущее поведение, и, следовательно, каждый вынужден действовать в условиях неопределенности.

Однако общепринятой теории конфликтов, объясняющих их природу, влияние на развитие коллективов, общества, нет, хотя имеются многочисленные исследования по вопросам возникновения, функционирования конфликтов, управления ими.

Более того, эти знания руководителю необходимы не только для своей деятельности, но и для формирования требований к специалистам других подразделений.

Так, например, целесообразна разработка и внедрение в деятельность организации "Кодекса поведения в конфликте". В этом документе устанавливается норматив поведения при разрешении конфликта. Например, необходимо предоставить возможность конфликтующим сторонам спокойно обосновать свои претензии, сформулировать желаемый конечный результат и проблему, предложить свои соображения по решению проблемы. Должны быть сформулированы права конфликтующих сторон, создана возможность высказывания мнения и позиции по предмету конфликта. Важно также определение форм поведения в этот период, обеспечивающих восприятие личных позиций конфликтующих сторон. Создание подобного норматива поведения, обучение руководителей всех уровней управления предприятия, контроль за его соблюдением является одной из основных задач формирования корпоративной культуры. Вместе с тем корпоративная культура, ее уровень, как показывает опыт, служит базисом эффективного управления в строительных организациях.

Для руководителя полезно знать, какие черты характера и особенности поведения человека характерны для конфликтной личности. К таким качествам могут быть отнесены:

1. неадекватная самооценка своих возможностей и способностей, которая может быть как завышенной, так и заниженной. И в том, и другом случае она может противоречить адекватной оценке окружающих;

2. стремление доминировать, во что бы то ни стало там, где это возможно и невозможно;

. консерватизм мышления, взглядов, убеждений, нежелание преодолеть устаревшие традиции;

. излишняя принципиальность и прямолинейность в высказываниях и суждениях, стремление, во что бы то ни стало сказать правду в глаза;

. определенный набор эмоциональных качеств личности: тревожность, агрессивность, упрямство, раздражительность.

Следующие предложенные мероприятия окажут благоприятное влияние на обстановку в трудовом коллективе ТД "Сосневский" и снизит число конфликтов. В идеале считается, что руководитель должен не устранять конфликт, а управлять им и эффективно использовать его.

Особенную опасность таят в себе скрытые конфликты. Они могут развиться в затяжные и сложные конфликты, которые урегулировать в дальнейшем будет очень сложно. Для своевременного предотвращения таких конфликтов необходимо четко знать состояние коллектива, общий психологический фон и примерную психологическую устойчивость каждого члена коллектива. Скрытый конфликт основан не столько на конфликте действий и противодействий, сколько на несовместимости в одной системе взаимоотношений, несовместимости чувств, решений и ценностей. Скрытые конфликты составляют основную долю конфликтных взаимодействий. Эти конфликты недоступны непосредственному наблюдению, поскольку соперники пытаются подавить друг друга, навязая свою волю, и используют факторы неожиданности или неизвестности.

Первый шаг в управлении конфликтом состоит в понимании его источников. Руководителю следует выяснить, это простой спор о ресурсах, недоразумение по какой-то проблеме, разные подходы к системе ценностей людей или это конфликт, возникший вследствие взаимной нетерпимости, психологической несовместимости.

После определения причин возникновения конфликта он должен минимизировать количество участников конфликта. Установлено, что чем меньше лиц участвует в конфликте, тем меньше потребуется усилий для его разрешения.

У руководителя есть возможность предвидеть начало конфликтной ситуации, вовремя вмешаться в процесс протекания конфликта, внести свои коррективы и вывести конфликтную ситуацию к оптимальному для себя разрешению [44, c. 145].

Если в процессе анализа конфликта руководитель не может разобраться в его природе и источнике, он может привлечь для этого компетентных лиц, экспертов, психологов, мнение которых, часто бывает более убедительно, чем мнение непосредственного руководителя.

Методы для решения и недопущения трудовых конфликтов в данной организации:

1. Разъяснение требований к работе. Руководитель должен разъяснить, каких результатов он ожидает от подчиненных, а также четко определить политику, процедуру и правила достижения результатов.

2. Уклонение от конфликта, то есть руководителю необходимо избегать таких ситуаций, которые могут вызвать противоречия, разногласия.

. Сглаживание. Руководителю нужно показать, что причина конфликта не так важна, что не стоит сердиться по этому поводу. Он должен обращаться к солидарности, сплоченности, стремиться погасить конфликт.

. Компромисс. Этот метод предполагает принятие точки зрения другой стороны. Конфликт разрешается быстро, но может помешать правильному осмыслению проблемы.

. Предупреждение конфликта - совокупность мероприятий в основном организационного и разъяснительного характера. Речь может идти об улучшении условий труда, более справедливом распределении вознаграждений, обеспечении строгого соблюдения правил внутренней жизни, служебной этики и т.д.

. Решение проблемы. Руководителю необходимо найти наилучший вариант решения конкретной проблемы, рассмотреть все точки зрения, понять причины конфликта и найти решение, приемлемое для всех сторон конфликта.

По результатам исследования взаимоотношений сотрудников в ТД "Сосневский" следует рекомендовать следующее. Для поддержания корпоративной культуры на предприятии можно использовать несколько способов. Дать работникам почувствовать себя частью единой команды. Для этого выделяются следующие мероприятия:

1. подарки работникам ко дню рождения и основным праздникам;

2. забота о детях сотрудников: бесплатные детские утренники, сладкие новогодние подарки;

. предоставление сотрудникам помещения корпоративного ресторана для празднования свадеб, юбилеев и пр.;

Для достижения наилучших результатов в строительной компании можно использовать оригинальный способ мотивации эффективного производственного поведения - приглашение на корпоративные праздники не всех сотрудников предприятия, а только лучших, которые определяются по результатам оценки или аттестации. Это "сильный" ход, позволяющий сделать корпоративные мероприятия желанным призом и поддерживающий интерес к подобным празднованиям. Можно использовать как метод управления конфликтом систему вознаграждения, чего и делает руководитель компании, оказывая влияние на людей для избежания дисфункциональных последствий. Систематическое скоординированное использование системы вознаграждений и поощрений тех, кто способствует осуществлению общеорганизационных целей, помогает людям понять, как им следует поступать в конфликтной ситуации, чтобы это соответствовало желаниям руководства [31, c. 218]. Люди, вносящие свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе. Не менее важно, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп. Систематическое скоординированное использование системы вознаграждений для поощрения тех, кто способствует осуществлению общеорганизационных целей, помогает людям понять, как им следует поступать в конфликтной ситуации, чтобы это соответствовало желаниям руководства.

Действительно, наиболее значимыми мотивами труда для работника, как правило, являются материальные - к сожалению, всегда ограниченные возможностями организации. При этом талант управленца заключается в умении побудить подчиненных работать максимально эффективно, используя все разнообразие мотивационных воздействий. При этом потребности сотрудников обязательно должны соотноситься с имеющимися у организации ресурсами. Не имея возможности поднимать уровень заработной платы, руководитель может мотивировать сотрудника удобным режимом труда, что вполне может компенсировать сотруднику некоторые недостатки материального стимулирования и отвечать его насущным потребностям даже больше, чем сами деньги. Знание предпочтений работников позволяет целенаправленно управлять процессом профессиональной адаптации специалистов, прогнозировать профессиональную направленность поведения и рационально распоряжаться человеческими ресурсами.

Члены коллектива должны иметь возможность высказывать свое мнение друг о друге, обсуждать все разногласия без страха показаться смешным или опасаясь мести. В эффективно работающих коллективах не избегают деликатных и неприятных вопросов, а обсуждают их честно и прямо, не боясь столкновения взглядов и конфликтов.

В связи с этим можно рекомендовать руководству ТД "Сосневский" стимулировать развитие неформальных отношений между членами команды:

1. всем коллективом отмечать праздники (особенно имеющие отношение к деятельности предприятия: годовщины, получение сотрудниками призов на каких-либо профессиональных выставках и конкурсах);

2. регулярно применять методы коллективного обсуждения проблем, в ходе которых сотрудники высказывали бы свое мнение и вырабатывали групповые решения (привыкая высказывать свое мнение, защищать свою точку зрения, искать компромиссные решения во время дискуссий, люди станут более открытыми и в неформальных отношениях).

Вышеперечисленные меры помогут сформировать корпоративный дух в коллективе и улучшат микроклимат.

Рядовых работников не стоит оставлять без внимания. Для некоторых сотрудников имеет смысл устраивать тренинги, недостатка в которых на рынке не ощущается. Также хороший эффект даёт организация соревнований между сотрудниками с публичным награждением победителей.

Огромную роль в разрешении конфликтов, конечно же, играют лидеры, как формальные, так и неформальные, пользующиеся авторитетом у своих сослуживцев. Лидеры коллектива ТД "Сосневский" придерживаются демократического стиля руководства, а это значит, что здесь компромиссные решения находятся быстрее и охотнее, ведь демократы - это люди, которые рассматривают все разумные и неразумные доводы, предлагают обсуждать все спорные вопросы, высказывают идеи, которые помогают оппонентам решать споры без ущерба для какой-либо стороны. Имея нормальную самооценку, такие люди обычно не застревают в конфликтах и не живут ими.

Отметим, что взаимодействие с неформальным лидером может оказаться полезным директору при решении проблем мотивации коллектива. Лидер может помочь директору найти подход к группе и индивидуально к каждому ее члену, организовать их работу, зная, какие стимулы являются наиболее действенными в данной группе. При предотвращении конфликтов внутри группы и, особенно при разрешении конфликтов между группой и руководством компании именно неформальный лидер обычно является представителем коллектива и защищает интересы своих сотрудников.

Неформальный лидер, как правило, лучше знает своих коллег, чем официальный руководитель, поэтому его советы будут полезны при распределении заданий между сотрудниками команды и при формировании рабочих групп.

Правильно сформированные группы и подразделения будут работать намного эффективнее, поскольку будут состоять из людей, готовых работать вместе и принимающих друг друга как делового партнера. Следовательно, будут предотвращены конфликты, которые могли бы возникнуть внутри нерационально сформированных рабочих групп.

Лидер поможет выделить людей, которые эффективнее работают в одиночку, и тех, кто предпочитает работу в команде; руководитель, взаимодействуя с лидером, может выявить людей, которые способны работать творчески, и тех, кому предпочтительнее давать четкие инструкции.

Конфликты, происходящие в организации должны "заставлять" руководителя постоянно совершенствовать систему управления организации. Чтобы избежать не нужных конфликтных ситуаций, надо постоянно совершенствовать систему управленческих отношений, эффективна такая организационная структура, при которой руководителю подчинено не более трех-четырех подразделений, а низовые организации насчитывают не более семи - восьми человек. Тогда основной закон учреждения гласит: сотрудник должен непосредственно подчинятся только стоящему на ступень выше и непосредственно руководить только стоящим на ступень ниже.

Руководителю следует помнить, что прекращение конфликта не всегда приводит к исчезновению причин его возникновения. В таких случаях через определенное время конфликт может разгореться с новой силой. Поэтому следует сформулировать проблему, которая породила причины конфликта, а это сделать нелегко. Для руководителя чрезвычайно важно в состоянии справляться с конфликтными ситуациями, обладать интуицией и достаточными знаниями в области психологии, хотя бы об основных конфликтных зонах человеческого поведения [37, c. 95].

У руководителя есть возможность предвидеть начало конфликтной ситуации, вовремя вмешаться в процесс протекания конфликта, внести свои коррективы и вывести конфликтную ситуацию к оптимальному разрешению. Определяя поведение в конфликте, руководитель должен в первую очередь выяснить причину конфликта, определить цели оппонента (или оппонентов), наметить сферы сближения точек зрения с оппонентом, уточнить поведенческие особенности оппонента. При этом важно помнить, что ни один из способов разрешения конфликта не может быть выделен как самый лучший.

Следует помнить, что гнев, нервозность, оскорбительный тон общения мешают разрешению конфликта, затягивают, а иногда и делают невозможным процесс его урегулирования.

Бывает так, что проблема представляется серьезной, на самом деле таковой не является. Настоящая проблема лежит глубже. Часто проблемы воспринимаются гораздо глубже, чем они того заслуживают. Если сотрудник обсуждает с шефом свою личную проблему, в момент разговора он легко раним. Он остро реагирует на любые нападки на себя или на "свою" проблему. Если его хотят убедить в том, что его проблема не так уж велика, он будет считать себя уязвленным и станет, глух к любой помощи. Реальную оценку остроты проблемы можно сопровождать вопросами, укреплять рациональный подход. Но попытки выносить суждения о проблеме или намеки на то, как легко вы сами справляетесь с подобными "мелочами", неуместны. Если сотрудник воспринимает что-то как проблему, то к этому надо относиться как к проблеме.

Цель любого подобного разговора - оказание помощи для развития "самопомощи". Сотрудник должен быть в состоянии, опираясь на поддержку руководителя, самостоятельно справиться со своей проблемой. Ни в коем случае директору нельзя брать на себя его проблему и возвращать ему готовое решение. Этот сотрудник уже не сможет даже сказать, что что-то, относящееся к работе, делается не так, как нужно, если это "что-то" решено шефом [34, c. 108]. Так сотрудник ничему не научится, и всегда будет тушеваться в борьбе с трудностями.

3.2 Рекомендации по совершенствованию разрешения трудовых конфликтов

В целом, система мероприятий по совершенствованию конфликтов в ТД "Сосневский", имела положительный характер, если бы сводилась к установлению и устранению основных причин конфликтов, а так же проведению психологических семинаров и тренингов.

При улаживании конфликтов и решении проблем общение играет важную роль, но нередко его эффективность страдает из-за гнева участников, в данном случае, руководителя, отсутствия ясности или из-за нежелания перейти от слов к поступкам. Чтобы эффективно общаться, нужно уметь слушать. Нельзя достучаться до оппонента, если не слышать и не понимать его. Поэтому умение активно слушать становится ключевым элементом в процессе общения, и для благоприятного разрешения конфликтной ситуации.

Основная задача руководителя, в урегулировании любого конфликта, во-первых, состоит в том, чтобы по возможности придать ему функционально-положительный характер, свести к минимуму неизбежный ущерб от негативных последствий противостояния или острого противоборства. Такой результат достижим, если участники трудового конфликта проявят честный и доброжелательный подход к улаживанию своих разногласий, общую в этом заинтересованность, если они приложат совместные усилия к поиску положительного решения на основе консенсуса, т.е. устойчивого, стабильного согласия всех сторон.

При консенсусе вовсе не обязательно, чтобы общее согласие было единогласием - полным совпадением позиций всех участников процесса урегулирования конфликта. Достаточно того, чтобы отсутствовало возражение кого-либо из оппонентов, ибо консенсус несовместим с отрицательной позицией хотя бы одной из сторон, участвующих в конфликте. Конечно, тот или иной вариант согласия зависит от природы и типа конфликта, характера поведения его субъектов, а также от того, кто и как управляет конфликтом.

Во-вторых, возможен двоякий исход конкретного конфликта - его полное или частичное разрешение. В первом случае достигается исчерпывающее устранение причин, вызвавших конфликтную ситуацию, а при втором варианте происходит поверхностное ослабление разногласий, которые со временем могут вновь обнаружить себя.

При полном разрешении трудовой конфликт прекращается как на объективном, так и на субъективном уровнях. Конфликтная ситуация претерпевает кардинальные изменения, ее отражение в сознании оппонентов означает трансформацию, превращение "образа противника" в "образ партнера", а психологическая установка на борьбу, противодействие сменяется ориентацией на примирение, согласие, партнерское сотрудничество.

Частичное же разрешение не искореняет причины конфликта. Оно, как правило, выражает только внешнее изменение конфликтного поведения при сохранении внутреннего побуждения к продолжению противоборства. Сдерживающими факторами выступают либо волевые, идущие от разума аргументы, либо санкция сторонней силы, воздействующей на участников конфликта. Предпринимаемые руководителем меры направляются на то, чтобы убедить или заставить конфликтующие стороны прекратить враждебные действия, исключить чье-либо поражение, указать на средства, способствующие взаимопониманию.

В-третьих, отдельное лицо или социальная группа, соотнося интересы конфликтующих сторон и параметры их поведения, выбирают приоритетный для себя способ разрешения конфликта, наиболее доступный и приемлемый в данных условиях. Необходимо понимание того, что не всякий стиль, следовательно, и способ подходят к конкретной ситуации. Каждый из способов эффективен лишь при разрешении определенного типа трудовых конфликтов.

Прежде всего, были рассмотрены основные методы своевременной диагностики и методы, применяемые руководителем ТД "Сосневский" по осуществлению прогнозирования трудовых конфликтов в данной организации. Так же были предложены методы для решения и недопущения трудовых конфликтов. Было рекомендовано директору компании стимулировать развитие неформальных отношений между членами организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Цель данной работы заключалась в том, чтобы проанализировать типичные конфликтные ситуации, возникающие в процессе деятельности современных организаций и на основе рассмотренных теоретических положений современной социологии конфликта разработать некоторые рекомендации по их урегулированию и разрешению на примере ТД "Сосневский".

В первой главе была рассмотрена методология управления конфликтами, понятие, виды, сущность, причины и последствия конфликтов. Основываясь на исследованиях в области конфликтологии и психологии, были выделены методы разрешения трудовых конфликтов, где в первую очередь следует назвать выверенную кадровую политику, правильный подбор и расстановка кадров, а также примирительные процедуры, переговоры и др.

При подготовке материалов были собраны данные о реальных конфликтных ситуациях в ТД "Сосневский". Для определения конфликта в анализируемой организации было проведено исследование социально-психологического климата в коллективе. Для этого был проведен метод тестирования и анкетирования. Диагностика проводилась путем опроса работников компании.

После чего, полученные сведения были изучены и проанализированы, и определены типы конфликтов, происходящих в организации.

Таким образом, анализ показал, что директор отлично справляется с периодически возникающими открытыми конфликтами, но в коллективе так же существует скрытый конфликт, который накаляет социально-психологический климат в коллективе, снижает результативность труда и является деструктивным фактором в деятельности предприятия.

В практической части предложены пути разрешения и предупреждения конфликтов. В этом разделе приведена методика по диагностике и выявлению негативных моментов в отношении сотрудников между собой и по отношению к организации.

Разработаны предложения по мероприятиям, которые повысят удовлетворенность работников своей деятельностью. Даны рекомендации для совершенствования кадровой политики предприятия, а так же пошаговые рекомендации по мерам, направленным на выход из конфликтных ситуаций.

Таким образом, основными причинами возникновения конфликтных ситуаций в современных организациях являются ограниченность ресурсов, которые нужно делить, взаимозависимость заданий, различия в целях, различия в представленных ценностях, различия в манере поведения, в уровне образования, а также плохая коммуникация, несбалансированность рабочих мест, недостаточная мотивация к выполнению работы.

Следует отметить, что последствия конфликтных ситуаций в современных организациях тоже не всегда однозначны. Трудовой конфликт может привести как к улучшению функционирования организации в целом (ее отделов в частности), так и к распаду организационной структуры, прекращению деятельности организации.

Соответственно и стратегию управления трудовым конфликтом руководитель должен выбирать с точки зрения оптимального баланса последствий конфликтной ситуации для организации или ее структурного подразделения. У руководителя есть возможность предвидеть начало конфликтной ситуации, вовремя вмешаться в процесс протекания конфликта, внести свои коррективы и вывести конфликтную ситуацию к оптимальному разрешению.

Итак, поскольку трудовые конфликты в жизни организации неизбежны, нужно научиться управлять ими, основываясь на опыте, на усвоении теоретических и практических знаний по этой проблематике. Кроме того, необходимо научиться предупреждать трудовые конфликты, совершенствуя организационную структуру и межличностные отношения в ней. Тогда возникающие конфликты будут не негативным явлением, а стимулом для движения и развития организации вперед.

Таким образом, трудовой конфликт помогает отдельному рабочему коллективу и организации в целом быть в "тонусе", он позволяет определить, что нужно для развития и усовершенствования всех сфер деятельности. Умение управлять конфликтом может стать решающим для выживания коллектива в целом.

Основной вывод, который можно сделать - руководитель не должен закрывать глаза на конфликт в коллективе, конфликт необходимо предупреждать, тщательно его проанализировать и сгладить возможные отрицательные последствия. В заключении отметим, если же умело управлять трудовым конфликтом, то он укрепляет и коллектив, и организацию в целом, и помогает выработать общую концепцию управления, как в малых, так и в самых крупных организациях.

# СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации // Российская газета. 1993. 25 декабря.

. Гражданский процессуальный кодекс Российской Федерации: Федеральный закон от 14.11.2002 №138-ФЗ (в ред. от 28.06.2009) // СЗ РФ. 2002. № 46. Ст. 4532.

. Трудовой кодекс Российской Федерации: Федеральный закон от 30.12.2001 №197-ФЗ (в ред. от 10.11.2009) // СЗ РФ. 2001. № 1 (ч. 1). Ст. 3.

. О порядке разрешения коллективных трудовых споров: Федеральный закон от 23.11.1995 №175-ФЗ (в ред. от 30.12.2001) // СЗ РФ. 1995. № 48. Ст. 4557.

. Рекомендации об организации работы по рассмотрению коллективного трудового спора примирительной комиссией: Постановление Минтруда России 14 августа 2002 г. № 57 // Бюллетень Минтруда РФ. 2002. № 8.

. Рекомендации об организации работы по рассмотрению коллективного трудового спора с участием посредника: Постановление Минтруда России 14 августа 2002 г. № 58 // Бюллетень Минтруда РФ. 2002. № 8.

. Рекомендации об организации работы по рассмотрению коллективного трудового спора в трудовом арбитраже: Постановление Минтруда России 14 августа 2002 г. № 59 // Бюллетень Минтруда РФ. 2002. № 8.

. Анцупов, А.Я., Шипилов, А.И. Проблемы конфликта: аналитический обзор, междисциплинарный библиографический указатель / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. М.: ГА ВС РФ. 1992. - 230 с.

. Богданов, Е.Н., Зазыкин, В.Г. Психология личности в конфликте: учебное пособие / Е.Н. Богданов, В.Г. Зазыкин. СПб.: Питер, 2004. - 224 с.

. Бородкин, Ф.М., Коряк, Н.М. Внимание: конфликт! / Ф.М. Бородкин, Н.М. Коряк. Новосибирск: Наука, 1989. - 189 с.

. Брасс, А.А. Менеджмент: основные понятия, виды, формы: пособие для подготовки к экзаменам / А.А. Брасс. Минск.: Соврем. шк., 2006. - 348 с.

. Веснин, В.Р. Менеджмент / В.Р. Веснин. М.: Проспект, 2005. - 504 с.

. Ворожейкин, И.Е. Конфликтология: учебник для вузов / И.Е. Ворожейкин. М.: ИНФРА-М, 2002. - 240 с.

. Деминг В. Выход из кризиса / В. Деминг. М.: Альба,1994. - 497 с.

15. Дмитриев, А.В. Конфликтология / А.В. Дмитриев. М.: Гардарики, 2000. - 316 с.

16. Емельянов, С.М. Практикум по конфликтологии / С.М. Емельянов. СПб.: Питер, 2001. - 400 с.

. Зазыкин, В.Г., Зайцева, Е.В. Конфликтная личность в конфликтном противоборстве (психологические аспекты проблемы) / В.Г. Зазыкин, Е.В. Зайцева. М.: Владос, 1998. - 120 с.

*.* Здравомыслов, А.Г. Социология конфликтов / А.Г. Здравомыслов. М.: Аспект-Пресс, 1995. - 317 с.

. Зигер, В. Руководить без конфликтов / В. Зигер. М.: Экономика, 1990. - 448 с.

. Лукашевич, В. Основы менеджмента в торговле / В. Лукашевич. М.: Экономика, 1998. - 240 с.

. Мастенбрук, У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации / У. Мастенбрук. М.: Ин фра-М, 2002. - 256 с.

. Мескон, М., Альберт, М., Хедоури, Ф. Основы менеджмента пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. М.: Дело, 2004. - 702 с.

. Одегов, Ю.Г. Карташова, Л.В. Управление персоналом: оценка эффективности: учебное пособие для вузов / Ю.Г. Одегов, Л.В. Карташова. М.: Экзамен, 2004. - 256 с.

. Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации. / В.П. Пугачев. М.: Аспект Пресс, 2003. - 296 с.

. Семигин, Г.Ю. Социальное партнерство в современном мире / Г.Ю. Семигин. М.: Мысль, 1996. - 208 с.

. Сулимова, Т.С. Социальная работа и конструктивное разрешение конфликтов / Т.С. Сулимова. М.: Изд-во ин-та практ. психилогии, 1996. - 175 с.

. Травин, В.В., Дятлов, В.А. Менеджмент персонала предприятия. 4-е изд. / В.В. Травин, В.А. Дятлов. М.: Дело, 2002. - 271 с.

. Фишер, Р., Юрии, У. Путь к согласию или переговоры без поражения, пер. с англ. / Р. Фишер, У. Юрии. М.: Наука, 1992. - 158 с.

. Хачатуров, С.Е. Организация производственных систем / С.Е. Хачатуров. Тула.: Шар, 1996. - 230 с.

. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации: учебно-практическое пособие. Издание 3-е, переработанное и дополненное / С.В. Шекшня. М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 1998. - 368 с.

. Конфликт со знаком "плюс" // Журнал "Бизнес". 1994. №3.

. Попова, Е. Внутрифирменные конфликты: природа и методы преодоления // Кадры. 2007. № 5.

. Современная западная социология: Словарь / сост. Ю.Н. Давыдов и др. М.: Политиздат, 1990.

|  |  |
| --- | --- |
| [**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) |  |