ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

РЕГУЛИРОВАНИЕ УРОВНЯ ВОВЛЕЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА КАК МЕТОД УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ КОНФЛИКТАМИ

Выпускная квалификационная работа
(магистерская диссертация)

обучающегося по направлению подготовки
38.04.03 – управление персоналом
очной формы обучения, группы 05001545
Бурнашовой Марии Александровны

Научный руководитель:
доцент, к. психол. н.
Гуськова Е.А.

Рецензент:
к.э.н., доцент, профессор кафедры маркетинга БГТУ им. В.Г. Шухова
Старикова М.С.

БЕЛГОРОД 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ…….. 3

11
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ КОНФЛИКТАМИ 11
1.1. Организационный конфликт как дефиниция системы менеджмента….
1.2. Проблемы управления организационными конфликтами в современных социально-экономических условиях……. 21
1.3. Вовлеченность персонала предприятия как детерминанта организационного конфликта…….. 31
ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИЗУЧЕНИЕ ВЛИЯНИЯ УРОВНЯ ВОВЛЕЧЁННОСТИ ПЕРСОНАЛА НА ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ КОНФЛИКТЫ 41
2.1. Организация и методы исследования…….. 41
2.2. Исследование влияния вовлеченности персонала в трудовой процесс на организационные конфликты…… 45
2.3. Анализ влияния уровня вовлечённости персонала на количество организационных конфликтов……. 58
ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ КОНФЛИКТАМИ ЧЕРЕЗ РЕГУЛИРОВАНИЕ УРОВНЯ ВОВЛЕЧЁННОСТИ ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ КОНКРЕТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ 70
3.1. Рекомендации по управлению организационными конфликтами в организации……. 70
3.2. Управление организационными конфликтами через регулирование уровня вовлечённости и формирование необходимых социально-экономических эффектов обеспечения функционирования предприятия…. 77
ЗАКЛЮЧЕНИЕ…… 86
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ…… 91
ПРИЛОЖЕНИЯ……... 106

ВВЕДЕНИЕ

Одним из ключевых направлений деятельности системы менеджмента современного предприятия является обеспечение процесса функционирования, как ключевого аспекта своего непосредственного существования. Менеджмент предприятия это многозадачный функциональный комплекс, в основе которого лежит система организационно-экономических, социальных и иных мер, ориентированных на создание условий для эффективной работы и развития. Одной из актуальных задач, решаемых в рамках процесса общего менеджмента, является задача управления конфликтами.

Способность разрешения конфликта является важной характеристикой управленческого звена. Из-за отсутствия формальных механизмов руководитель должен идентифицировать те элементы, которые будут способствовать быстрому разрешению конфликта или удерживать их в области, не угрожающей стабильности работы коллектива. Многофакторная составляющая данного явления породило проблему эффективного управления конфликтами, на всех этапах его протекания и в любых организационно-управленческих единицах.

Формирование конфликтов между субъектами внутреннего организационного пространства зависит от большого количества факторов, оказывающих прямое или опосредованное воздействие как в целом на само предприятие, так и на трудовую единицу в частности. Одним из таких факторов является уровень вовлеченности персонала в работу.

Вовлеченность персонала предполагает заинтересованность своей работой, желание внести свой вклад в результат деятельности предприятия, эмоциональный подъем на работе и прочее. Вовлеченность персонала отличается от понятия «мотивация», под которой можно понимать некий набор инструментов, с помощью которых руководители стараются побудить людей работать. В определенной степени, под вовлечённостью можно понимать определенную «одержимость» работой. Создание высокой вовлечённости является ключевой задачей большинства современных предприятий, т.к. именно такое состояние

является тем реальным инструментом, который позволяет выстроить эффективную команду, ориентированную на достижение высоких результатов, основанную на сотрудничестве и бесконфликтном взаимодействии. Таким образом, изучение проблемы организационных конфликтов в контексте уровня вовлеченности персонала в работу организации представляется нам достаточно актуальным подходом.

Проблема исследования определяется необходимостью ответить на следующий вопрос: «Насколько эффективно можно управлять организационными конфликтами управляя уровнем вовлечённости персонала в деятельность предприятия.

Степень разработанности проблемы. Современная тематическая литература предлагает значительное количество публикаций по проблеме организационных конфликтов, содержащих результаты, как теоретических исследований, так и практико-прикладного использования предлагаемого инструментария. Вместе с тем, большая часть из представленных работ предлагает лишь теоретические разработки, без конкретных практико-прикладных рекомендаций по их использованию, при этом, та часть исследований, которая содержит конкретные рекомендации, затрагивает лишь частные аспекты данной области. Несмотря на значительный диссонанс между теоретическими и практическими исследованиями наблюдается тенденция к увеличению числа исследований, в которых представляются как теоретико-методологические положения, так аспекты их практической реализации. Среди отечественных исследователей, изучающих проблематику организационных конфликтов, можно выделить труды таких авторов, как: Анцупов А.Я., Бородкин Ф.М., Васильева Е.И., Ворожейкин И.Е., Гришина Н.А., Деревянченко А.А., Дмитриев А.В., Захаров Д.К., Кармин А.С., Кибанов А.Я., Пригожин А.И., Светлов В.А., Семёнов В.А., Фанталова Е.Б., Шипилов А.И., Новосельцев В.И. и других. Среди доступной зарубежной литературы можно выделить работы следующих авторов: Блэйк Р., Бэрли С., Боулдинг К., Вебер М., Вильсона С., Гелена А., Датш М., Дейч М., Дила Т., Дюркгейм Э., Зиммель Г., Козер Л., Корнелиус Х., Фэйр Ш., Хенди С.,

Шейн Э., Спенсер Г., Парсон Т. и др. Исследования данных авторов заложили теоретические основы изучения организационных конфликтов, а также управление ими в рамках отдельной организации.

Важную роль в исследовании организационных конфликтов сыграли труды представителей классической и современной школы в области теории управления и социологии организаций таких, как К. Арджилиса, П. Друкера, К. Левина, Д. Макгрегора, А. Морита, Л. Парсонса, Т. Питерса, Г. Саймона, Ф. Тейлора, А. Файоля, Г. Форда и др. [45]. Проблематике построения эффективных систем управления деловыми организациями посвящены работ таких классиков как О. Конт, М. Верер, К. Маркс, Г. Спенсер, Т. Парсонс, Р. Ментон, Т. Веблен и др. Их работы являются фундаментальными общетеоретическими основами функционирования классической парадигмы управления. Структурирование систем управления деловых организаций с позиции процессного подхода рассматривалось в работах М. Робсона, Ф. Уллаха [103], П. Сенге [107], М. Хаммера и Дж. Чампи и др. Для целей данной работы большое значение представляют работы авторов, обобщающих и развивающих концептуальные основы неоклассического менеджмента, в частности: Й. Кунде, Д. Кейбл, И. Адизес, С. Джойс, О. Шармер, Э. Эксельрод. М. Нельсон, Б. Уотерман, Дж. Коттер, Б. Гаррат, К. Нордстрем, С. Либовиц и др. Исследование различных типов организационных отношений представлены в работах Р. Дабина, П. Блау, М. Крозье, У. Скоттом, М. Шоу, Н. Смелзером и др.

Исследованию проблем вовлечённости до недавнего времени были посвящены работы в основном зарубежных исследователей. Значительный вклад в исследование данной проблемы внесли такие учёные как У. Шауфели, А. Беккер, В. Кан, А. Ричман, П. Эвардс, М. Коллинсон, Т. Блайтон, Р. Бомрак, П. Тарнбулл, К. Маслак [46] и др. Среди отечественных исследователей научную и практическую значимость представляют работы Р.А. Долженко, М.В. Шумейко, Л.Г. Брылева и др. [73].

Цель исследования – выявление особенностей возникновения и развития организационных конфликтов в современных социально-экономических усло-

виях, а также разработка программы управления конфликтами в коллективе на основе регулирования уровня вовлеченности персонала в трудовой процесс.

Объект исследования – система управления организационными конфликтами.

Предметом исследования выступило регулирование уровня вовлечённости персонала как метод управления организационными конфликтами.

Для достижения поставленной цели исследования необходимо решить следующие **задачи**:

1. Изучить степень разработанности проблемы управления организационными конфликтами в отечественной и зарубежной научной литературе.
2. Проанализировать типичные причины возникновения организационных конфликтов в современных социально-экономических условиях.
3. Выявить роль вовлеченности персонала в трудовую деятельность в возникновении и эскалации организационных конфликтов.
4. Разработать рекомендации по применению метода регулирования вовлечённости персонала в трудовую деятельность для решения организационных конфликтов на примере конкретной организации.

Методологическую основу исследования составили общенаучные методы познания, в первую очередь принцип конкретности, принцип объективности, принцип развития, принцип системного подхода к объекту исследования.

Основные методы исследования:

1. Метод организации исследования – метод срезов;
2. Эмпирические методы: архивный метод (анализ документов), анкетирование, тестирование, экспертный опрос;
3. Методы обработки данных – количественный и качественный анализ с применением методов математической статистики;
4. Метод интерпретации – структурный.

В качестве конкретного диагностического инструментария использовались следующие методики: «Q12», «Определение уровня конфликтности личности». В качестве статистических методов исследования применялись: дис-

персионный анализ, t-критерий Стьюдента.

Информационную основу исследования составили: статистические сборники и материалы Госкомстата России, Белгородского областного комитета государственной статистики, статистические материалы, опубликованные в научной литературе и периодической печати, данные, полученные в результате проведения исследований выборки.

Гипотеза исследования. Существует взаимосвязь между уровнем вовлеченности персонала в трудовую деятельность и уровнем конфликтности в организации. Для обеспечения эффективного управления организационными конфликтами необходимо учитывать уровень вовлеченности персонала организации в процесс разных уровней, а также создавать условия и предпосылки, обеспечивающие необходимый уровень вовлеченности.

Положения, выносимые на защиту:

1. На возникновение и формирование вектора развития организационного конфликта влияет уровень вовлечённости персонала в трудовой процесс, выступающий как общий интегральный показатель.

2. Управление вовлечённостью сотрудников позволяет эффективно управлять организационными конфликтами, как на межличностном, так и на межгрупповом уровне, за счёт определения достаточного уровня вовлечённости и допустимого уровня конфликтности персонала.

Научная новизна работы заключается в определении вектора развития организационного конфликта в зависимости от степени вовлеченности персонала в организационные процессы разных уровней.

Теоретическая значимость. В рамках исследования было уточнены такие определения, как: организационный конфликт и управление организационным конфликтом; был систематизирован теоретический материал, характеризующий вовлеченность персонала, как явление современной организации; были даны определения таким понятиям как «регресс вовлечённости» и «достаточный уровень вовлечённости», а также предложено теоретическое обоснование методического инструментария управления организационными конфликтами

через регулирование уровня вовлечённости.

Практическая значимость работы заключается в том, что полученные результаты могут быть использованы для совершенствования процесса управления организационными конфликтами на предприятиях, различных областей и сфер деятельности.

База исследования: Эмпирическое исследование взаимосвязи уровня конфликтности и уровня вовлеченности персонала в трудовую деятельность проводилось на выборке, которую составили 50 организаций Белгородской области (ИП Чжан В.И., ООО «Премьера», ИП Бутырина Ж.В., ООО «Людмила», ООО «БыстроСервис31», ООО «Выбор Сервис», ООО «Фазатрон», ООО «Феникс», ООО «РИМ», ИП Кучмина Л.Г., ООО «Сибирский лес», ООО «Сияние», ООО «Звонница», ООО «Стикс» и др.). Базой для разработки конкретных рекомендаций по управлению организационными конфликтами выступило ИП Бурнашова И.А.

Структура выпускной квалификационной работы. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы, приложений.

Во введении была определена: актуальность исследования, выделены основные факторы и направления развития, а также требования современных хозяйствующих субъектов; проблема исследования и намечены задачи для ее решения; степень разработанности проблемы, как отечественными, так и зарубежными исследователями; теоретическая основа, методическая база, информационная база исследования.

В первой главе дана краткая характеристика организационного конфликта, определены его особенности и причины возникновения. Проанализированы понятия организационного конфликта, предложенные различными исследователями, выделены общие тезисы. Представлены ключевые отличия обычного конфликта от организационного. Была рассмотрена общая и частная классификация организационных конфликтов, по разным определяющим признакам. Дано авторское определение организационного конфликта. Рассмотрено понима-

ние особенностей и проблематика управления организационными конфликтами. Выделены основные причины возникновения организационных конфликтов. Выделены и проанализированы наиболее распространённые конфликтные ситуации. Рассмотрены определения различных авторов понятия «управление конфликтами». Проанализировано понятие «вовлечённость персонала», а также рассмотрены основные теоретические положения его развития. Рассмотрено отличие вовлечённости от лояльности и удовлетворённости. Представлены и охарактеризованы основные драйверы вовлечённости персонала. Рассмотрены основные признаки и особенности вовлечённости. Дано авторское определение понятию «вовлеченность персонала».

Вторая глава посвящена изучению влияния уровня вовлеченности персонала на организационные конфликты. Была предложена организационная схема и этапность исследования. Выбраны и охарактеризованы основные методы, которые должны быть использованы в эмпирической части исследования. В главе описан принцип формирования генеральной совокупности и особенности исследуемой выборки. Дана краткая характеристика выборки исследования, а также определены её основные характеристики. Проведена оценка уровня вовлечённости персонала предприятий, попавшие в выборку исследования, а также определена его структура. Были выявлены причины, способствующие и препятствующие процессу вовлечения персонала в работу. Проведен анализ зависимости количества существующих организационных конфликтов и уровня вовлеченности персонала. Определены особенности регулирования вовлечённости персонала организации для целей управления организационными конфликтами.

В третьей главе рассматриваются практика, и особенности управления организационными конфликтами через регулирование уровня вовлечённости персонала на примере ИП Бурнашова И.А. Даётся краткая организационно-управленческая характеристика объекта исследования и выделяются особенности надёжности функционирования подразделений предприятия. Исследуется процесс управления организационными конфликтами, принятый на исследуе-

мом предприятии. Изучается динамика и особенности организационных конфликтов предприятия. Определяются основные причины возникновения организационных конфликтов, и выявляется место вовлечённости персонала в структуре данных причин. Предлагается концепция методического подхода, направленного на управление организационными конфликтами, а также апробация данной концепции в рамках объекта исследования. Предлагаются общие рекомендации по повышению уровня вовлечённости.

В заключении представлены результаты исследования, а также ответы на поставленные задачи. Сделаны общие и частные выводы в рамках заявленной проблематики исследования, а также подтверждение гипотезы исследования.

В приложении собраны таблицы сводных результатов исследования.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ КОНФЛИКТАМИ

1.1. Организационный конфликт как дефиниция системы менеджмента

Конфликт является одной из ключевых характеристик организационных отношений, ввиду того, что само организационное взаимодействие изначально содержит в себе поведенческие противоречия (например, сотрудничество против кого-либо), временные противоречия (например, краткосрочные перспективы против долгосрочных), а также структурные противоречия (например, более жесткий подход к управлению против мягкого) [3; 12]. Если организация неспособна избежать данных противоречий, то вероятность возникновения конфликта достаточно высока.

В традиционном представлении, конфликт понимается как взаимное противостояние участников вследствие дисбаланса системы отношений, длящееся во времени, вследствие отсутствия согласия по какому-либо вопросу и характеризующееся желанием одной стороны навязать своё понимание проблемы другой стороне [106]. Как отмечает Яруллин Г.К., «толчком начала конфликта выступает создавшаяся напряженность вследствие противоречий. Данные противоречия могут возникать между социальными отношениями, имеющими объективный характер существования, и поведением субъектов этих отношений, имеющим субъективную основу. Они будут выражаться в отклонении от нормального сотрудничества, как качественной характеристики социальных отношений, в рамках трудовой деятельности» [122, с. 78]. В данном исследовании под конфликтом мы будем понимать «процесс, который начинается тогда, когда одна из сторон не может в полной мере выполнить взятые на себя обязательства перед другой стороной» [52, с. 34].

В основе любого конфликта находится конкретная организация, под которой понимается «внутренняя упорядоченность, согласованность взаимодей-

ствий отдельных и автономных частей целого, обусловленная его строением». Кроме этого, под организацией также понимается совокупность процессов или действий, приводящих к образованию и совершенствованию взаимосвязи между частями целого или объединение людей осуществляющих совместную деятельность опираясь на принятых процедур и правил [82, с. 104]. Таким образом, понятие организации может рассматриваться с нескольких сторон: во-первых, организация является «системой», ввиду того, что ей присущи внутренне упорядоченная согласованность взаимодействия частей и целого; во-вторых, организация является «процессом»/«совокупностью процессов», поддерживающих упорядоченную взаимосвязь между элементами целого; в-третьих, организация является «функцией управления», если данный процесс предполагает определение и разграничение прав, обязанностей и «функций отдельных элементов управления подсистемами; в-четвертых, в более узком понимании, организация рассматривается как союз людей, объединившихся с целью реализации определенных целей и действующих по определенным процедурам и правилам. В социальном плане, организация представлена социальными институтами и системами, как «целостное упорядоченное образование и процесс по формированию такого состояния», т.е. это система социальных групп и отношений между ними [87; 113; 119].

В табл. 1.1 сгруппированы определения понятия «организационного конфликта», предложенные отечественными исследователями.

Таблица 1.1

Понятие организационного конфликта в представлении различных исследователей

Автор	Определение понятия
1	2
Оргони Х.	Разногласие, возникающее, когда цели, интересы или ценности разных людей или групп несовместимы с целями других лиц или групп, приводящее к блокированию друг друга в попытке достичь своих целей [39].
Веснина В.Р.	Столкновение противоположно направленных тенденций, во взаимоотношениях людей, их формальных и неформальных объединениях, обусловленное различием взглядов, позиций и интересов [70].

Окончание табл. 1.1

1	2
Шаталова Н.И., Бурносова Н.М.	Открытое столкновение между членами коллектива, характеризующееся их противоборством, на основе противоположно направленных мотивов (потребностей, интересов, целей, идеалов, убеждений) или суждений (мнений, взглядов, оценок и т.п.) [118]
Шило Н.И.	Система взаимодействий, характеризующаяся сложной многоуровневой структурой и открытостью, основанных на противоречии в интересах, целях, ценностях (реальном, степень осознанности которого может быть различной, или мнимом), субъектами которого выступают индивиды или группы, занимающие различные ролевые позиции в организации [123].
Прибыловский В.М.	Столкновение интересов групп людей, связанных с удовлетворением социально-значимых потребностей, на которые оказывают влияние факторы внешней и внутренней среды [101]
Хисматуллина З.Н.	Процесс взаимодействия структурных элементов организации (индивидов и групп), направленный на разрешение существующих противоречий, возникающих вследствие столкновения противоположных позиций, целей, интересов, мнений, взглядов, идеалов и/или вследствие ограниченности ресурсов, выступающих в качестве важных и актуальных потребностей для данных структурных элементов организации [120].
Миронов Е.Е.	Личная неприязнь, возникающая между членами организации, мешающая их сотрудничеству и достижению поставленных целей [95].
Дорофеев В.Д.	Противоречия, перерастающие в противоборство между людьми с разными интересами, занимающими различные позиции и преследующие различные цели в границах организации [79].
Фролов С.С.	Неправильные действия одного или нескольких членов организации, которые наносят ущерб общему делу или срывающие достижение общей цели [121].
Бородушко И.В.	Столкновение противоположно направленных действий участников конфликта, вызванное расхождением интересов, норм поведения и ценностных ориентаций [65].
Яценко В.	Неудовлетворенность отношениями между отдельными структурными единицами организации, т.е. тем местом и статусом, которые работники или социальные группы занимают в структуре организации [129].
Хасанова, Г.Б., Исхакова Р.Р.	Столкновение противоположно направленных действий участников конфликта, вследствие расхождения интересов, норм поведения и ценностных ориентации, а также несовпадения формальных организационных начал и реального поведения членов коллектива [123].
Грушина Н.В.	Осознанная борьба индивидов и групп с противоречивыми интересами с целью достижения собственных интересов за счёт интересов других [66].
Павленкова И.М.	Социальное взаимодействие в ситуации противоречия интересов по поводу ограниченных ресурсов, борьбы за власть и влияние, несовпадение ценностных приоритетов [99].
Таранец А.В.	Неизбежное и закономерное следствие взаимодействия акторов (сотрудников организации) в пространстве организационных отношений, проявляющееся в столкновении интересов, целей, потребностей (индивидуальных или групповых), которое может носить конструктивный и деструктивный характер, в том числе и по своим последствиям для развития организации [115].

Из представленных выше определений организационного конфликта, можно выделить ряд обобщающих тезисов, в частности:

1) организационный конфликт возникает только между структурными элементами системы, представленными как отдельными лицами, так и группами лиц, соподчиненными между собой в рамках существующей иерархической структуры;

2) все элементы организационной системы осознанно взаимодействуют между собой в рамках протекающих процессов;

3) наличие у взаимодействующих сторон противоречий как личного, так и рабочего плана, обусловленных различием взглядов на проблему, и выражающихся в противоположно направленных действиях.

4) активная или активно-пассивная позиция конфликтующих сторон при отстаивании собственных интересов;

5) конфликт приносит ущерб организационной системе, не позволяя ей достигнуть поставленных целей, вследствие деструктивного поведения его участников;

6) ориентированность конфликтующих сторон на преодоление конфликта.

Из этого следует, что организационный конфликт является не любым столкновением интересов, проходящим в границах конкретной организации, а является столкновением, причина которого – это нарушение норм или правил поведения, ценностных ориентиров, несовпадения базисных организационных начал, а также фактических действий членов коллектива, с целью реализации интересов конфликтующих сторон в условиях противостояния.

Мы считаем, что определение понятия организационного конфликта должно быть расширено и дополнено, в соответствии с его концептуальным пониманием в контексте изучаемой проблемы. Прежде, чем дать собственное определение организационному конфликту, рассмотрим его отличие от типичного конфликта (табл. 1.2).

Таблица 1.2

Основные отличия типичного и организационного конфликта [82]

Признак	Межличностный конфликт	Организационный конфликт
Область возникновения	Везде и повсеместно (отсутствие границ)	В границах организации
Причина	Отсутствие согласованности, стремление навязать собственную точку зрения	Особенности организационной структуры
Проявление	Ухудшение / Улучшение взаимоотношений участников конфликта	Снижение / Повышение эффективности функционирования организации
Время протекания конфликта	Не ограничен во времени	Имеет ограничение, из-за возможности управления

Отличительные особенности организационного конфликта относительно личностного представлены в табл. 1.3. В частности, отличительные особенности выделены по таким критериям как: 1) уровень взаимодействия; 2) сторона принятия решения; 3) стимулы и мотивы основных заинтересованных сторон; 4) структура управления для предотвращения и урегулирования конфликтов; 5) доступные механизмы восстановления и разрешения споров; 6) роль институционального контекста.

Таблица 1.3

Отличительные особенности организационных и межорганизационных конфликтов

Признак	Конфликт на личностном уровне	Конфликт на организационном уровне
Уровень взаимодействия	Между самостоятельными лицами [37; 54]	Многоуровневый: между отдельными лицами и организациями [37; 54]
Механизм управления	Неофициальный (Неформальный) [47]	Официальный (формальный) и неофициальный (неформальный) [37; 47]
Принятие решений	Индивидуальные [20]	Групповые (несколько членов организации) [27]
Стимулы и мотивация	Собственные (личностные) [41]	Сочетание личностных и групповых [51]
Особенности восстановления отношений	Когнитивное и эмоциональное воздействие на личность [44]	Когнитивное и эмоциональное воздействие на группу [118]
Влияние институциональной среды	В основном под влиянием неформальных аспектов институциональной среды [84]	Под влиянием как формальных, так и неформальных аспектов институциональной среды [10]

Первым существенным отличием организационного конфликта выступает то, что конфликт данного типа имеет прямые последствия как на организационном уровне (т.е. для организации), так и на индивидуальном уровне (т.е. для сотрудников, непосредственно участвующих в отношениях).

Так как межгрупповые организационные конфликты влияют на несколько организационных уровней, то стратегии их разрешения должны быть направлены на когнитивное и эмоциональное воздействие на лиц, непосредственно вовлеченных в конфликт, а также оказывать влияние на обменное поведение на организационном уровне. Данные факторы усложняют баланс между индивидуальным- и организационным уровнем при разрешении межорганизационных конфликтов.

Как правило, сотрудники должны действовать в интересах своей организации, а не в своих собственных. Иногда индивидуальные интересы могут совпадать с целями организации, что может изменить эффективность процесса разрешения конфликта. Иногда, сотрудники и даже организации могут меняться ролями, что может вызвать временное несоответствие между интересами отдельных работников организаций. По этим причинам, стратегии разрешения организационных конфликтов, касающиеся нескольких уровней, являются необходимыми и достаточно сложными.

Одной из отличительных особенностей организационного конфликта, от других типов, является уровень лиц, принимающих управленческие решения. Например, межличностные или межгрупповые конфликты могут быть разрешены исключительно за счёт непосредственных участников данных конфликтов, при этом межгрупповые конфликты могут быть разрешены только за счет коллективного решения лиц, принимающих управленческие решения в рамках каждой фирмы, вследствие многочисленности существующих отношений. Как правило, состав лиц, принимающих управленческие решения в рамках этой группы, выполняет различные организационные функции (например, менеджера, инженера, юриста и т.д.). Логично предположить, что в зависимости от целей, уровня профессиональной подготовки и особенностей поведения, разные

члены организации сосредотачивают своё внимание на различных аспектах межорганизационного конфликта [6; 35]. Такие исследователи, как Г. Борнстейн, Т. Куглер, М.Г. Кочер и М. Саттер, приходят к выводу, что группы более рациональны в принятии управленческих решений, в отличие от отдельных физических лиц [9; 33]. Другие исследователи приходят к другому выводу, в частности они считают, что принятие решений в рамках группы может привести к контрпродуктивным результатам (например, предвзятость группы или принятие группового решения в рамках консенсуса) [31; 91]. Следовательно, принцип и особенности разрешение организационных конфликтов принципиально отличается от разрешения межличностных конфликтов.

Для более полного понимания и подходов решения организационных конфликтов рассмотрим его общую классификацию (табл. 1.4).

Таблица 1.4

Общая классификация организационных конфликтов [43, 67; 82; 98]

Признак классификации:	Вид / подвиды организационных конфликтов
1	2
1. По степени охвата:	Внутриорганизационные; Внеорганизационные (с органами власти, с обществом, с контрагентами, с поставщиками и т.п.).
2. По типу конфликтующих сторон:	Личностные (внутриличностные, межличностные); Групповые (личность и группа, межгрупповые)
3. По направлению коммуникационного взаимодействия:	Вертикальные; Горизонтальные; Смешанные
4. По степени сложности:	Сложные; Простые
5. По степени нереализованного желания:	Мотивационные; Адаптационные; Ролевые (каждый из видов подразделяется на ресурсный, ценностный, функциональный (формальные); Социальные (неформальные))
6. По причинам появления:	Объективные (организационно-правовые, административные, инновационные, позиционные); Субъективные (справедливости, динамичности)
7. По последствиям:	Конструктивные; Деструктивные (институциональные, абсолютные)
8. По степени выраженности:	Открытые; Закрытые
9. По способу завершения:	Завершающиеся самостоятельно; Завершающиеся не самостоятельно
10. По способу участия:	Конфронтационные; Конформные; Компромиссные; Нонконформные.
11. По длительности:	Скоротечные; Продолжительные

Окончание табл. 1.4

1	2
12. По способу управления:	Прогнозируемые (регулируемые); Моделируемые (нерегулируемые)
13. По правовому соотношению:	Споры исковые (права); Споры поисковые (интересов)
14. По применению власти:	Симметричные; Ассиметричные
15. По осознанию цели конфликта (по объективности):	Целенаправленный объективный, Нецеленаправленный объективный, Целенаправленный субъективный, Нецеленаправленный субъективный
16. По источнику возникновения:	Субъективные; Объективные.

Наряду с общей классификацией организационных конфликтов в тематической литературе также представлены и частные (авторские) классификации (табл. 1.5).

Таблица 1.5

Частная классификация организационных конфликтов [69; 83; 102]

Автор	Признак классификации	Вид организационного конфликта
1	2	3
Бородушко М.В.	Тип нарушения взаимосвязи людей в рамках их отношений в организационном коллективе	– нормативный конфликт (конфликт, вытекающий из восприятия поведения членов коллектива как несоответствующего принятым социальным нормам совместной трудовой деятельности); – структурные конфликты (конфликты, представляющие собой реакцию на препятствия достижению основных целей трудовой деятельности); – ценностные конфликты (конфликты, возникающие как реакция на препятствия достижению личных целей работников в рамках их совместной деятельности); – субъективные конфликты (сугубо личные конфликты между работниками, обусловленные несовместимостью индивидуальных психологических характеристик – резкими различиями потребностей, интересов, ценностных ориентаций, уровня культуры в целом)
Полухина А.Н.	Место конфликта в организации и управлении	– конфликты планирования (конфликты, возникающие вследствие нарушения процесса тактического и оперативного планирования); – конфликты организации (конфликты, возникающие вследствие нарушения постоянного и временного взаимодействия между подразделениями); – конфликты мотивации (конфликты, возникающие вследствие нарушения мотивационной политики, а также принципов подбора и распределения сотрудников);

Окончание табл. 1.5

1	2	3
		– конфликты контроля (конфликты, возникающие вследствие неправильно определенных критериев для осуществления контроля, неверного выбора стиля управления персоналом для существующих условий)
Мастенбрук У.	Сфера возникновения и развития	– конфликты делового (инструментального) характера (конфликты, которые могут быть вызваны следующими причинами – отсутствие взаимопонимание, нарушение коммуникации или их неразвитость, недоразумение, недостаточная координация работы и информационная ограниченность, отсутствие консенсуса и т.п.; – конфликт социально-эмоционального характера (конфликты, в основе которых лежит предубежденность относительно культивируемого имиджа определенных лидеров, а также вопросы признания и доверия; наряду с этим предметом конфликта могут стать взятые обязательства по отождествлению с группой, институтами и символами, системой ценностей определенных лиц); – конфликты, связанные с ведением переговоров (конфликты, происходящие при распределении ограниченных ресурсов, вследствие того, что каждая из сторон стремится получить большую для себя выгоду; – конфликты, связанные с отношением силы и зависимости (конфликты, возникающие вследствие соперничества за улучшение своей стратегической позиции
Здравомыслов А.Г.	Субъект конфликта	– конфликт между субъектами и объектами управления в организации; – конфликты между субъектами управления, связанные с разработкой миссии, целей, стратегий организаций, с выработкой критериев эффективности организационной деятельности. Как правило, эти конфликты тесно связаны с личными и кадровыми конфликтами, с практикой продвижения персонала в рамках организации, с борьбой за распределение наиболее важных позиций в ее собственной структуре; – конфликты адаптационные: между теми правилами и нормами внутреннего общения, которые сложились в данной организации, и новичками, которые не осведомлены или не догадываются о существовании этих правил.

Представленная классификация в достаточно полной мере отражает возможные виды организационных конфликтов, показывая тем самым его многоаспектность и разнообразие форм проявления.

В обществе со временем сформировалось такое мнение, что конфликт является исключительно негативным фактором существования организации, а его

проявление в той или иной форме требует скорейших управленческих решений направленных на его устранение и минимизации потенциального ущерба. Современные исследователи рассматривают конфликт как с дисфункциональной, так и функциональной точки зрения, аргументируя свою позицию следующим: во-первых, конфликт в организационной среде может привести как к негативным, так и позитивным последствиям. В частности, конфликт может выступить катализатором изменений, позволит пересмотреть свои собственные цели и приоритеты, обеспечить принятие решений, которые ранее не могли быть приняты и пр.; во-вторых, уничтожение всех конфликтов на этапе их зарождения может привести к негативным последствиям. Люди начинают саботировать друг друга вместо того, чтобы общаться между собой в процессе конфронтации; теряется энергия в попытках подорвать своих оппонентов, вместо того, чтобы направлять ее на разрешение своих конфликтов; в-третьих, конфликт рассматривается чаще всего как неизбежное. Продукты и услуги, предоставляемые в настоящее время организациями, являются сложными и требующими расширенной командной работы, вследствие чего большое количество групп работают вместе, что предопределяет возникновение конфликтов. Кроме того, финансовое положение и экономическая мощь компании в целом может изменяться несколько раз в течение одного года. Эти изменения могут генерировать конфликты в отношении бюджетов и ресурсов, которые редко могут быть предсказаны [55, с. 39]. Ряд исследователей считает, что конфликт сам по себе не может быть положительным (конструктивным) или отрицательным (деструктивным), вследствие того, что данные возможности определяются действиями, реализуемыми на организационном уровне [7, с. 34]. В исследовании мы будем понимать конфликт как деструктивный процесс, ввиду того, что его функциональная (конструктивная) сторона проявляется лишь как результат работы организационно-управленческой системы, а не как естественный вариант его разрешения.

Понятие «организационный конфликт» ввиду его разнородности и многоаспектности на наш взгляд должно быть уточнено, так как ни одно из представ-

ленных выше определений не отражает его экономической и организационно-управленческой сущности. Мы считаем, что под организационным конфликтом следует понимать «состояние сознательного деструктивного поведения структурных элементов организационной системы (сотрудников организации), находящихся в прямом или косвенном взаимодействии, вызванное их асимметрией в реализации своих функциональных задач, вследствие нарушения норм, принципов, целей и иных общественных, организационных и иных установок, подвергающееся коррекции и управлению со стороны систем более высокого порядка».

Конфликт неизбежно является частью организационной жизни, поскольку цели различных заинтересованных сторон, таких как руководители и сотрудники, часто несовместимы [28, с. 87].

Исходя из представленного анализа, можно сделать ряд промежуточных выводов, в частности:

1. В основе любого организационного конфликта находится человек, со своим личным пониманием трудовой деятельности и особенностей реализации в структурированной организационной среде.

2. Организационный конфликт возникает в результате нарушения норм и правил поведения, ценностных ориентиров, несовпадения базисных организационных начал, а также фактических действий членов коллектива, с целью реализации интересов конфликтующих сторон в условиях противостояния.

3. Организационный конфликт оказывает прямое воздействие как на организацию в целом, так и на отдельного человека в частности, при этом данное воздействие является управляемым со стороны других организационных систем.

4. Организационный конфликт может привести как к конструктивным, так и деструктивным последствиям, в зависимости от условий и причин его возникновения, а также того методического инструментария, который используется системой управления для его разрешения или управления им.

1.2. Проблемы управления организационными конфликтами в современных социально-экономических условиях

Объединение и участие людей в организациях является сложным явлением. С увеличением уровня сложности отношений индивида с организацией начинает увеличиваться уровень сопротивляемости и его обструктивное влияние (рис. 1.1).

Рис. 1.1. Уровни сложности отношений и возникающих проблем

Понимание конфликтов с позиции системы конфликтов, включая участников, представлено на рис. 1.2.

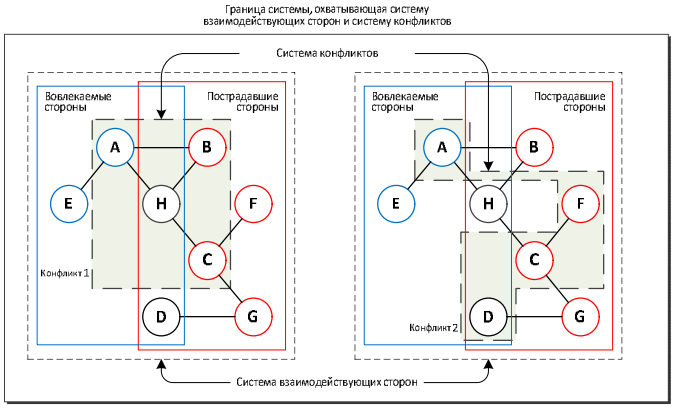


Рис. 1.2. Система взаимодействующих сторон и система конфликтов в разные моменты времени

Вовлекаемые стороны и пострадавшие стороны в контексте представленной системы могут принимать как активное, так и пассивное участие, в зависимости от той роли, какую данные стороны играют в организации. Под стороной

конфликта можно понимать как отдельную личность, так и группу, выступающую как целостная единица системы. Стороны, формирующие систему конфликтов, формируют подмножество системы сторон. Кроме этого, система конфликтов выступает подсистемой вовлеченных сторон на протяжении всего периода организационных изменений.

В основе понимания процесса управления организационными конфликтами лежит чёткое представление природы их возникновения, т.е. причин данного явления.

В литературе, посвященной изучению организационных конфликтов, выделяются следующие причины их возникновения – это различие целей и приоритетов функционирования, форма собственности, уровень капитализации, финансовые возможности, несовпадение мнений по принципам и условиям распределения прибыли, распределение рисков и ответственности, неоднородный состав используемых и потребляемых ресурсов, дублирование функциональных задач, различие в ценовой, сбытовой и коммуникационной политики, разнородность используемых информационных систем, различие в технологических процессов, разность стилей и структуры управления и т.д. [111].

Большинство исследователей объединяют данные причины в группы:

1) причины, вызванные содержанием процесса взаимодействия, приводящие к сбою в работе вследствие нарушения выполняемых действий в процессе делового взаимодействия. К данной группе причин относятся: ресурсная ограниченность, взаимозависимость поставленных задач, нарушение коммуникативного процесса, непонимание стоящих перед организационной единицей задач и т.п.;

2) причины, вызванные компетентностной ограниченности (недостаточным уровнем знаний и навыков). Причины данного типа обуславливаются неспособностью и несостоятельностью выполнять взятые на себя обязательства, или напротив, выполнять их с неприемлемым уровнем качества.

3) причины, вызванные влиянием социально-психологических факторов. Данный тип причин связан с индивидуальными социально-психологическими

особенностями лиц принимающих управленческие решения на уровне организации, которые в рамках трудовой деятельности могут стать барьером в процессе коммуникационного взаимодействия;

4) причины, вызванные процессом изменений (экономических, технологических, управленческих, структурных, кадровых, функциональных и т.п.) в деятельности организации. Реализация данных изменений может сопровождаться отторжением, неприятием, сопротивлением в организационной среде, причем сила отторжения зависит от кардинальности и скорости реализуемых изменений;

5) причины, вызванные нарушением определенных норм поведения. Данный тип конфликтов связан с нарушением принятых и нормативно закреплённых норм поведения одной или нескольких взаимодействующих сторон. Как правило, это связано с недобросовестностью одной из сторон, или непониманием существующих принципов [17; 25, 30; 42; 53; 72; 105].

Наряду с представленными группами выделяются и другие причины, более частного характера. Так, по мнению Багиева Е.Г., существенное значение в возникновении организационного конфликта является асимметричность информации, циркулирующей между взаимодействующими субъектами [62, с. 83]. Особое внимание обращают на себя причины конфликтов, выделенные Анцуповым А.Я. и Баклановским С.В. [61, с. 89]. По их мнению, следует обратить внимание на организационно-управленческие причины конфликта, как обстоятельства, оказывающие влияние на создание, развитие и функционирование организаций. Организационно-управленческие причины могут классифицироваться на 1) структурно-организационные, 2) функционально-организационные, 3) личностно-функциональные и 4) ситуативно-управленческие. Под структурно-организационными причинами подразумевается общее несоответствие организационной структуры цепи отношений требованиям деятельности, которой они занимаются. Структура системы должна определяться целями и решаемыми задачами. Чем больше выстроенная система не соответствует требованиям деятельности, на которую данное объединение

ориентировано, тем менее эффективно функционируют входящие в неё организационные единицы, и тем больше конфликтов между ними. Несоответствие структуры может быть вызвано как ошибками при моделировании и построении организационных систем, а также изменением задач и деятельностью организаций. Функционально-организационные причины конфликтов вызваны неоптимальными функциональными связями между элементами внутренней среды (структурными элементами и отдельными работниками). Любая организация, выступая как элемент более высокого порядка, взаимосвязана и взаимозависима с другими системами. Нарушение этих связей может привести к конфликтам. При этом отсутствие эффективных внутренних связей может привести к сбою общего функционирования системы. Конфликт может возникнуть вследствие неточного определения функциональных обязанностей взаимодействующих субъектов или какой-либо субъект отношений не выполняет в полной мере принятые на себя обязательства. Личностно-функциональные причины конфликтов возникают вследствие несоответствия сотрудников взаимодействующих организаций необходимым в рамках занимаемой должности профессиональным, деловым и личностным качествам. Данные причины связаны с ошибками лиц принимающих решения в области реализации кадровой политики. Ситуативно-управленческие причины конфликтов связаны с ошибками, которые допускают руководители в процессе решения различных управленческих задач. В частности, противоречия могут возникнуть между авторами данных решений и их исполнителями вследствие невыполнения или неточного выполнения поставленных задач.

Обобщая имеющиеся точки зрения на основные причины возникновения организационных конфликтов, можно констатировать, что наиболее вероятной причиной организационных конфликтов, по мнению большинства авторов, является борьба за ресурсы. Организации начинают конфликтовать, прежде всего, по поводу распределения каких-либо благ или ценностей. В процессе взаимодействия, связанного с распределением ресурсов, возможно возникновение организационных конфликтов из-за самого факта распределения благ (как резуль-

тат справедливого либо несправедливого распределения) или перераспределения уже присвоенных и полученных благ (как результат нарушения принятых условий распределения либо отсутствия критериев как таковых). Конфликт перераспределения может быть намного более существенным, нежели конфликт распределения, а конфликт вследствие принципов распределения является более идейным и конструктивным, нежели конфликт вследствие фактического распределения. Не менее важной причиной возникновения организационных конфликтов является сложность функционального взаимодействия, связанная с неэффективным функционированием системы управления, отсутствием детализированных моделей бизнес-процессов, несбалансированностью прав и обязанностей, власти и ответственности и пр. Вызвать организационный конфликт также может несоответствие формальных, неформальных и внеформальных структур, как результат некомпетентности топ-менеджмента взаимодействующих организаций вследствие отсутствия профессиональной кадровой политики. К данным причинам также можно отнести и неудовлетворительные условия труда. К организационному конфликту может привести и сложившееся экономическое положение организаций, обострение конкурентной борьбы, неблагоприятная конфигурация внешней среды и пр.

Понимать организационный конфликт можно также с позиции сходства, равенства, а также различия взаимодействующих сторон, формирующих определенную модель взаимодействия [56, с. 89]. Кроме этого, важное значение имеют возникающие между ними связи и особенности их построения [54, с. 82]. Связи, доступные для организации, в значительной степени определяют её относительную совместимость с другими организациями, которые также выступают субъектами внешней среды.

В частности, сходство между взаимодействующими сторонами может выступать как источник конфликта, так и как фактором объединения. В своих работах Г. Зиммель [40, с. 67] отметил, что небольшое сходство часто становится условием формирования ограниченных отношений, тогда как большая схожесть, напротив, приводила к увеличению вероятности возникновения кон-

фликта. В отношениях, основанных на небольшом сходстве, распространению конфликта мешает данная ограниченность в отношениях, при этом в условиях высокого сходства взаимодействующих субъектов конфликт может легко распространиться на другие области взаимодействия. М.Т. Ханнан и Дж. Фриман утверждают, что «чем выше сходство двух конкурирующих за один ресурс сторон, тем меньше вероятности, что обе стороны будут находиться в равновесии, вследствие чего одна сторона будет доминировать над другой стороной или пытаться устранить её». Конфликтный потенциал данных организаций в подобных условиях обмена часто лежит во взаимозависимости, основанной на общем запасе ограниченных ресурсов [4; 24; 42].

Присущие взаимодействующим субъектам свойства также влияют на уровень и вид возникающей между ними зависимости. Вследствие чего, условия и механизмы взаимозависимости могут быть источником конфликта. Взаимозависимость может проявить конфликты, обусловленные скрытыми различиями и конкурентным сходством, которые ранее не проявлялись [42, с. 84]. Модель отношений в рамках которой происходит обмен ресурсами, также является областью взаимных решений по инвестированию ресурсов в отношения, а общие инвестиции (например, времени, персонала, капитала и пр.) могут выступать общим стимулом в разрешении возникающих и развивающихся конфликтов [58, с. 107-155].

Причины организационных конфликтов обнаруживают себя в конкретных конфликтных ситуация, представляющих собой комплекс накопившихся противоречий, создающих условия противостояния участников конфликта. Оперативное выявление и диагностика причин, вызывающих конфликтные ситуации, необходимо для эффективного управления организационным конфликтом. В табл. 1.6 представлены основные характеристики наиболее распространённых конфликтных ситуаций.

Данные, представленные в таблице, говорят о значительном многообразии конфликтных ситуаций. При этом значимость той или иной ситуации опре-

деляется совокупностью определяющих и значимых факторов, актуальных в конкретный момент времени.

Таблица 1.6

Основные характеристики наиболее распространённых конфликтных ситуаций

Конфликтная ситуация	Характеристика конфликтной ситуации
Недобросовестность в исполнении принятых на себя обязательств	Нарушение договорённостей по обязательствам, халатное отношение к предмету взаимодействия
Неудовлетворительный подход и стиль управления	Ошибки в подборе ответственных сотрудников, ошибки в системе контроллинга, ошибки в планировании и проектировании бизнес-процессов, нарушение этики деловых отношений
Разное представление возникающих ситуаций	Неправильные выводы, суждения, понимание возникших обстоятельств
Индивидуально-психологические особенности лиц, принимающих управленческие решения	Нарушение правил общения, несоответствие принципов и условий взаимодействия их пониманию противоположной стороной
Низкая профессиональная подготовка	Брак в работе, неспособность и неадекватность принятия решений
Реализация процесса изменений	Сопротивление реализуемым изменениям как в границах организации, так и в межорганизационном пространстве.

Организационными конфликтами необходимо управлять на любых его стадиях, в силу того, что их развитие может иметь самое негативное последствие для организации. При этом эффективно решенный организационный конфликт может дать толчок дальнейшему развитию.

Управление конфликтами является одним из самых распространённых объектов исследования. Результатом чего является его достаточная разработанность. В табл. 1.7 представлены некоторые определения дефиниции «управление конфликтами», предложенные отечественными и зарубежными исследователями.

Таблица 1.7

Определения понятия «управление конфликтом»

Автор	Определение понятия
1	2
Онгори Г. [39]	Реализация стратегий, направленных на ограничение негативных и увеличение позитивных аспектов конфликта.

Автор	Определение понятия
1	2
Сев Дж.Т. [48]	Проявление усилий с целью максимизации потенциальных ценностей и преимуществ конфликта, при нивелировании его негативных последствий.

Окончание табл. 1.7

1	2
Берковитч Дж. [6]	Процесс управления, направленный на разрешение возникающих конфликтных вопросов в краткосрочном и долгосрочном периодах.
Кухн Т., Поль М.С. [29]	Стратегия и тактика приведения конфликтующих сторон к консенсусу или сдерживанию споров с целью избежать эскалации и потере отношений.
Hamad A.A. [21]	Все действия, начиная с инициирование конфликта, его эскалации, последующего осложнения, локализации, разрешения и преобразования, предпринимаемые конфликтующими сторонами для того, чтобы справиться с конфликтом.
Гришина Н.В. [74]	Процесс контроля конфликта непосредственно самими участниками или иными внешними силами (властью, представителями общественных групп и т.п.) с целью недопущения его эскалации и развития.
Большаков А.Г., Несмелова М.Ю. [64]	Процесс выявления конфликта, выявления его причин, определение степени функциональности и определение методов управления или разрешения.
Анцупов А.Я., Шипилов А.И. [61]	Деятельность, осуществляемая на всех этапах конфликта с момента его возникновения вплоть до его завершения, с целью изменения его естественной динамики, направленная на его профилактику или устранение.
Сербинский Б.Ю. [119]	Целенаправленное воздействие, направленное на устранение (минимизацию) причин конфликта, или на коррекцию общего и частного поведения все участников конфликта.
Аллахвердова О.В., Викторов В.И., Иванов М.В. [88]	Составная часть процесса управления коллективом, направленного не только на регулирование его протекание, не допуская превращения в склоку со всеми вытекающими деструктивными последствиями, но и поиска наиболее подходящих мер разрешения конфликта.

Представленные определения демонстрируют многовариантный характер рассматриваемой дефиниции, в частности одни считают, что управление конфликтом является деятельностью, другие, напротив, считают, что это процесс. Однако большинство авторов схожи в своих суждения считая, что управление конфликтами является частью общего процесса менеджмента, являющейся целенаправленной, планируемой, контролируемой, прогнозируемой деятельностью, способствующей получению выгоды при минимизации ущерба.

Исследователи области управления конфликтами выделяют широкий и узкий смысл данной дефиниции. В широком смысле, управление конфликтами связано с воздействием непосредственно на причины конфликта, а в узком – с обеспечением разрешения конфликта или его частных случаев.

В своих работах Брылёва Л.Г. отмечает, что такие понятия как «разрешение» и «регулирование» являются синонимами. Однако данные понятия не тождественны, а являются лишь составными частями подходов к управлению конфликтами. Этот тезис подтверждается тем, что в тематической литературе данные понятия имеют разную трактовку. Вследствие чего, она уточняет понятие управления конфликтами, определяя его как «специфический вид управленческой деятельности, выступающей «как главная составляющая функции управления, которая может быть реализована посредством регулирования процесса развития конфликтных ситуаций с целью минимизации их деструктивных последствий, способствующих целостным отношениям». Несмотря на то, что данное определение сделано в контексте организационного конфликта, она также справедливо и для области межорганизационных отношений [32; 67; 68].

На наш взгляд, основной целью управления конфликтами является предотвращение и/или минимизация уровня негативного воздействия конфликтов для всех его участников, а также способствование адекватному и быстрому разрешению с целью приведения взаимоотношений всех участников конфликта к целостному состоянию. Нерешенные конфликты, как правило, перерастают в более крупные конфликты [32, с. 78]. При должном управлении конфликтами, организация может увеличить эффективность своей деятельности с позиции использования ограниченных ресурсов и достижения организационных целей.

Как было определено выше, в основе любого организационного конфликта находится человек, с его личным пониманием и представлением себя в структуре организации и ожиданий организации от его работы. Следовательно, организационный конфликт определяется уровнем вовлечённости персонала организации в рабочий процесс, а также их интегрированностью.

Таким образом, можно сделать ряд промежуточных выводов:

1. Стороны организационного конфликта могут принимать в нём как активное, так и пассивное участие, в зависимости от роли, которую они играют в своей организации, т.е. организационный конфликт определяется поведением конкретного человека.

2. Причинами возникновения организационных конфликтов является широкий ряд факторов, связанный, в основном, либо непосредственно с особенностями функционирования организации, либо с конкретными характеристиками конфликтующих субъектов.

3. Причины организационных конфликтов обнаруживают себя в конкретных конфликтных ситуация, как комплекса накопившихся противоречий, предопределяющих и создающих условия противостояния участников конфликта. Для эффективного управления организационными конфликтами, в первую очередь, необходимо оперативно выявить и диагностировать причины, вызвавшие данный конфликт.

4. Управление организационными конфликтами должно осуществляться на всех его стадиях, т.к. его развитие может оказать деструктивное влияние на дальнейшее развитие организации, при этом эффективное решение конфликта может даль толчок для начала реализации изменений. управление конфликтами является частью общего процесса менеджмента, являющейся целенаправленной, планируемой, контролируемой, прогнозируемой деятельностью, способствующей получению выгоды при минимизации ущерба.

1.3. Вовлеченность персонала как детерминанта организационного конфликта

Для современных организаций, независимо от их размеров и форм собственности, проблема вовлечения персонала в работу является одной из актуальных задач системы менеджмента. Обеспечение вовлечённости работников является жизненно важным условием эффективной деятельности организации, т.к. приверженность сотрудников оказывает прямо пропорциональное влияние

на эффективность её деятельности. Сотрудники организации вовлечённые в трудовой процесс выполняют свою работу эффективнее и на более высоком качественном уровне, они более преданы организации, полностью разделяют её ценности, прикладывают значительные усилия к снижению затрат и увеличению прибыли [100, с. 89]. Большинство исследователей сходятся во мнениях, что вовлеченный в работу сотрудник может принести большую пользу компании нежели просто удовлетворённый. Результаты исследований показывают, что сотрудники, удовлетворённые своей заработной платой, местом расположения и графиком работы и прочим, не обязательно будут вовлечены в трудовой процесс и прикладывать максимум своих усилий для достижения целей организации [69, с. 86-97]. Вовлечение сотрудников не является моделью управления, которая может быть применена напрямую с ожидаемыми результатами. Скорее, это концепция, которая разными способами может быть применена на практике для улучшения управления людьми.

Обеспечение более качественного и эффективного трудового процесса посредством вовлечения персонала оказывает непосредственное влияние на возникновение и развитие организационных конфликтов. Вместе с тем, сильная вовлеченность не всегда может предотвратить возникновение конфликта, и наоборот. Как правило, следи вовлеченных сотрудников, в организованных рабочих группах наблюдаются конструктивные конфликты, приводящие к принятию качественно новых решений или положительно влияющие на дальнейшее развитие организации. При этом, среди невовлечённых сотрудников, напротив, в основном возникают деструктивные конфликты, в связи с тем, что они не «привязаны» к организации [16, с. 67-84; 38, с. 445-465]. Для более полного понимания понятия «вовлеченность сотрудников» в контексте основной деятельности организации, рассмотрим её концептуальное понимание разными исследователями, а также основные факторы влияния.

В общем смысле, вовлечение сотрудников в работу представляет собой «процесс задействования их потенциала и его интеграцию в бизнес-процессы, а также согласование интересов работников с интересами организации» [125].

Такие исследователи, как В.А. Кан, А. Ричман, К. Шоу, Р. Баумрук, О. Свергун, В.Г. Коновалова определяют вовлеченность персонала как «эмоциональную и интеллектуальную приверженность компании и интенсивность усилий, прикладываемых работником для достижения наилучшего результата работы» [34, с. 558-590; 108, с. 82-91; 87, с. 74- 84]. В частности, В.А. Кана утверждал, что вовлеченность является процессом, в котором «организационная единица осваивает собственную рабочую роль, реализация которой зависит их способности использовать свои физические, интеллектуальные, эмоциональные, ментальные и иные ресурсы». Трудовой коллектив под руководством С. Верба определяет вовлеченность, как «предрасположенность человека к участию в определённой трудовой деятельности» [57, с. 78]. Н.Л. Соломанидина определяет дефиницию «вовлеченность персонала» как «процесс побуждения человека к ведению определенной деятельности при помощи внутренних личностных и внешних факторов, с целью достижения индивидуальных и общих целей» [113, с. 45]. Аналогичного мнения в своих работах придерживаются такие исследователи, как Антонов О.Б. [59, с. 78], Маслова В.М. [94, с. 67], Мелихов Ю.Е., Малуев П.А. [95, с. 78] и др. Иное определение дефиниции «вовлеченность» даётся в работах А.М. Сакса и исследовательского коллектива под руководством С.Л. Албрехта; они считают, что вовлеченность это «взаимообратный и взаимозависимый процесс, выраженный в готовности сотрудников инвестировать свой профессиональный, научный и эмоциональный капитал в деятельность организации, получая взамен от компании ресурсы и льготы» [1, с. 7-35; 95, с. 38]. Как «определенное психоэмоциональное состояние сотрудников, при котором они понимают и разделяют корпоративную культуру, определенные ценности и цели организации, испытывая внутреннюю потребность в качественном выполнении своей работы, помогая тем самым компании достичь поставленных перед ней целей» определяет вовлеченность О.А. Передеренко [101, с. 81-84].

Вовлеченность сотрудников отличается от удовлетворённости и лояльности. В частности, степень удовлетворённости сотрудников может определяться ответом на следующий вопрос: «Нравится ли Вам работать в данной организа-

ции?». В свою очередь лояльность определяется как приверженность той организации, в которой работает человек, выражающаяся в принятии её норм и правил, благожелательном к ней отношении в целом и т.п. Лояльность – это характеристика персонала, которая определяет его приверженность организации, предполагая благожелательное, уважительное отношение к организации, руководству, коллегам, соблюдение норм и правил и прочее [121]. Вовлечённость же означает, что сотрудники стремятся сделать свой вклад в процесс достижения успеха, прилагая для этого дополнительные усилия. Таким образом, удовлетворённость сотрудника – это то, чего хочет получить данный сотрудник от организации, а вовлеченность – это то, что данный сотрудник может и готов отдать ей (рис. 1.3).

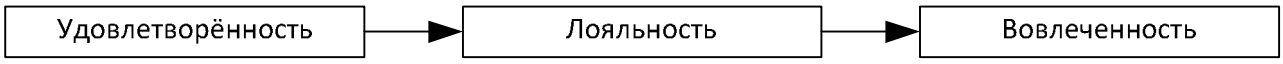


Рис. 1.3. Положение вовлеченности относительно состояния удовлетворенности и лояльности персонала [78, с. 104-113]

Резюмируя представленные определения, можно выделить следующие тезисы: 1) позитивное отношение сотрудников к организации; 2) рациональность, важность и оптимальность организационного выбора; 3) интенсивность и сосредоточенность прикладываемых усилий, как персоналом, так и организацией; 4) ориентированность на результат; 5) взаимонаправленность процесса. Обобщая данные подходы к пониманию рассматриваемой дефиниции можно резюмировать, что вовлеченность сотрудников – *это особенное добровольное участие персонала в работе организации, за счет максимальной реализации своего эмоционального, научного, интеллектуального, культурного и иного потенциала, с целью получения более высоких обоюдовыгодных результатов от своей деятельности.* Вовлеченность сотрудников может проявляться как в заинтересованности в успехе организации, лояльному отношению к ней, удовлетворенности от содержания своей трудовой деятельности, так и в своей проактивно-

сти, при условии, что они имеют перспективу личного и профессионального роста [73], таким образом, вовлечённость является интегральным показателем.

Основу вовлеченности сотрудников составляют следующие факторы: 1) привязанность к компании (когда сотрудники стремятся приложить дополнительные усилия и получить больший эффект; 2) локальная рабочая среда или атмосфера (состояние, располагающее к продуктивному труду и способствующая улучшению показателей; 3) индивидуальные условия труда (рабочая обстановка, социальные условия, эмоциональный климат в коллективе) (рис. 1.4).

Рис. 1.4. Экспоненциальная модель вовлеченности Towers Wats [81]

Наряду с факторами экспоненциальной модели вовлеченности Towers Wats, также большую значимость представляют такие факторы как личность руководителя и бренд компании. Факторы вовлеченности являются неповторимыми как для разных организаций, так и для разных групп сотрудников. Каждый из элементов экспоненциальной модели вовлеченности, а также и другие значимые факторы способны оказывать прямое влияние на деятельность организации, при этом максимальный эффект достигается при их совокупном использовании. Воздействуя на каждую из областей, организация может повысить производительность труда своих сотрудников [103, с. 17-21], и, как следствие, уменьшить количество организационных конфликтов, за счёт создания более целостной организационной среды.

Факторы, оказывающие влияние на вовлеченность сотрудников организации в работу, могут отличаться, в зависимости от специфики данной организации, политических, экономических и социальных условий, месторасположением страны и пр. На рис. 1.5 представлена модель Aon Hewitt, отражающая основные драйверы вовлечённости персонала, как: работа, возможности, каче-

ство жизни, процедуры, вознаграждение и люди. В данной модели выделяется 20 факторов, позволяющих воздействовать и регулировать уровень включения сотрудников в рабочий процесс.

Рис. 1.5. Драйверы вовлеченности персонала (модель Aon Hewitt) [15, с. 89]

Весь персонал предприятия может быть разделён на вовлечённый (сотрудников, приверженных организации и хорошо выполняющие свою работу) и не вовлечённый (сотрудников, не удовлетворённые своей работой в организации, плохо выполняющие её без дополнительного «внешнего» стимулирования и пр.).

В своём исследовании Долженко Р.А. разделяет вовлеченных сотрудников на: 1) сотрудников с базовым уровнем вовлечённости; 2) сотрудников с умеренным уровнем вовлечённости; 3) сотрудников с углубленным уровнем вовлеченности. Сотрудники с базовым уровнем вовлечённости прилагают минимум дополнительных действий в организации – работают с приемлемым уровнем качества для организации, не заинтересованы в дополнительном расширении функциональных возможностей и т.п. Как правило, данную группу составляю сотрудники, находящиеся в процессе обучения или «вхождения в должность. Умеренно вовлечённые сотрудники мотивированы к работе сверх

требуемого уровня, способные транслировать свой интерес на окружающих. Умеренно вовлечённые сотрудники: интересуются новостями компании, осуждают с коллегами вопросы, непосредственно связанные с работой, положительно реагируют на происходящие организационные изменения и пр. Данную группу составляют «зрелые» сотрудники с постоянным удовлетворительным уровнем деятельности. Сотрудники с углублённым уровнем вовлечённости, зачастую, принимают участие во встречах с руководителями, обсуждают актуальные для персонала вопросы, принимают активное участие в мероприятиях, организованных организацией и пр. Они могут оказывать влияние на своих коллег, транслируя на них своё отношение к работе; это передовики, постоянно демонстрирующие выдающийся уровень своей деятельности [78, с. 104-113].

Невовлечённые сотрудники могут быть разделены на «пассивно невовлечённых» и «активно невовлечённых». К «пассивно невовлечённому» персоналу организации относятся сотрудники, выполняющие свою работу по принуждению на удовлетворительном уровне, при этом готовые сменить работу, если найдётся лучший вариант, при этом «активно невовлечённый» персонал организации составляют сотрудники, плохо выполняющие свою работу, психологически деструктивные, негативно настроенные к организации и остальным сотрудникам [101, с. 81-84].

Исследование предметной области, позволило выделить признаки, характеризующие уровень вовлеченности (рис. 1.6).

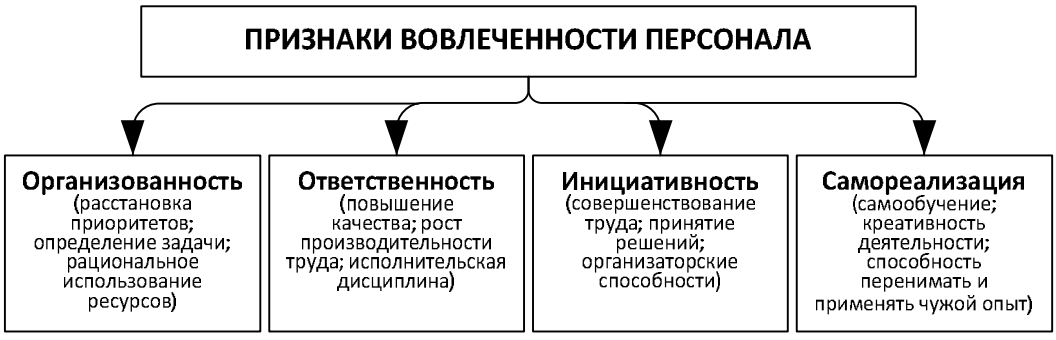


Рис. 1.6. Содержание основных признаков вовлеченности персонала в трудовой процесс [69, с. 86-97]

Методы вовлечения работников часто классифицируются в соответствии со степенью участия в принятии управленческих решений. В данном случае участие сотрудников является ключевым элементом. Эффективность использования персонала предприятия основывается на следующих принципах: знания и навыки сотрудников лучше использовать для создания более эффективной, гибкой и динамичной организации; высокая степень вовлеченности делает сотрудников более ценными и увеличивает их приверженность, как организации, так и приверженность выполняемой работе; высокий уровень вовлеченности сотрудников сводит к минимуму конфликты, возникающие в трудовых отношениях путём создания и укрепления сотрудничества в трудовом коллективе основе взаимозависимости и взаимности [99, с. 47].

Вовлечение сотрудников в трудовой процесс может приносить для них как прямые, так и косвенные выгоды. В частности, прямыми выгодами более активного участия сотрудников в трудовом процессе являются: 1) большее влияние на свою работу; 2) повышение удовлетворенности от работы; 3) расширение возможностей развития навыков; 4) знание и влияние на общую ситуацию занятости. В свою очередь косвенные выгоды для сотрудников естественным образом вытекают из преимуществ непосредственного участия сотрудников (например, более интенсивное участие сотрудников в работе организации может способствовать повышению эффективности и производительности, что в свою очередь приведет к повышению общей результативности бизнеса и, следовательно, повысит безопасность работы) [50, с. 517-536] (рис. 1.7).

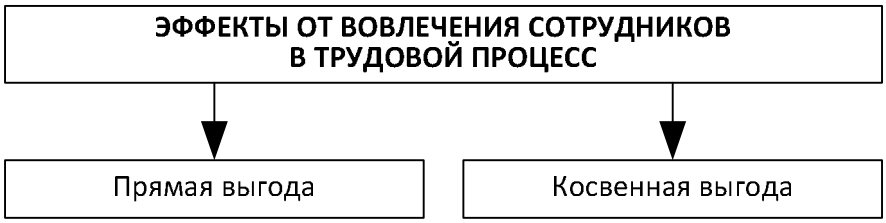


Рис. 1.7. Общие эффекты от вовлечения сотрудников в трудовой процесс

Результаты ряда исследований доказывают, что высокий уровень вовлеченности сотрудников в трудовой процесс оказывает непосредственное влия-

ние на финансово-экономические и организационно-управленческие результаты. Пятипроцентное увеличение количества вовлечённых в трудовой процесс сотрудников организации: 1) обеспечивает прирост операционной рентабельности на 0,7%; 2) увеличивает объем продаж вовлеченных сотрудников на 28% по сравнению с невовлечёнными; 3) увеличивает доходы организаций в 2,5 раза по сравнению с доходами организаций с низким уровнем увлеченности коллектива; 4) снижает на 87% вероятность увольнения вовлеченных сотрудников, по сравнению с их незаинтересованными коллегами; 5) увеличить количество удовлетворенных клиентов на 3%. Кроме этого увеличение количества вовлеченных сотрудников организации позволяет повысить производительность, внедрить новые методы и реализовать новые идеи, расширить рынки сбыта и пр. Другая результативность деятельности наблюдается у организаций, в которых уровень вовлечённости сотрудников достаточно низок, в частности: наблюдается высокая текучесть кадров, скрытый отток сотрудников, увеличение сроков выполнения заданий, отсутствие трудовых инициатив, отсутствие интереса к передаче опыта, незаинтересованность в повышении квалификации и пр. [93, с. 137-145].

Уровень вовлеченности персонала оказывает прямое влияние на уровень конфликтного поведения, а также его качественную составляющую. Так, для более вовлечённого персонала характерны конструктивные конфликты, связанные поиском лучшей формы организационного взаимодействия, активным несогласием с неэффективными управленческими решениями, нарушением другими членами коллектива установленных правил поведения и пр. В свою очередь, для невовлеченных сотрудников характерны конфликты, связанные с диссонансом системы ценностей и принципов поведения более вовлеченных сотрудников, халатным отношением к своей работе, игнорированием установившихся правил поведения, бойкоту принятых управленческих решений, саботажем и пр. [11, с. 39-52; 53, с. 506-518]. Обращает на себя внимание тот факт, что количество организационных конфликтов с более вовлеченным персоналом в

несколько раз меньше, по сравнению с организациями, персонал которых менее вовлечён в трудовой процесс.

Вывод. На основании результатов исследования, представленного в данной главе можно сделать ряд выводов:

1. Организационные конфликты являются следствием деструктивного поведения сотрудников организации при их личном взаимодействии в рамках рабочего процесса. Именно конкретный сотрудник и область его влияния определяют продолжительность, силу и вектор развития организационного конфликта при сложившихся организационно-управленческих условиях.

2. Организационный конфликт может принят конструктивный характер только вследствии принятия определенных организационно-управленческих решений в рамках существующего методического аппарата.

3. Причинами возникновения организационных конфликтов выступает широкий набор факторов, связанный с двумя основными областями – личным (субъективным) представлением действительности и организационным (обеспечением трудового процесса).

4. Вовлечение персонала в работу организации позволяет повысить уровень эффективности трудового процесса, а также выделить тех сотрудников, которые ориентированы на высокие результаты, в существующих организационно-управленческих условиях, а также способные эффективно функционировать в рамках изменений.

5. Вовлечённый персонал менее подвержен возникновению организационных конфликтов, а также, в случае их возникновения, ориентирован на конструктивное поведение.

ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИЗУЧЕНИЕ ВЛИЯНИЯ УРОВНЯ ВОВЛЕЧЁННОСТИ ПЕРСОНАЛА НА ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ КОНФЛИКТЫ

2.1. Организация и методы исследования

Основной целью данной главы является проверка выдвинутой гипотезы, т.е. проверки наличия и степени влияния уровня вовлечённости на организационные конфликты.

Исследование уровня вовлечённости персонала осуществляется посредством традиционного метода социологического исследования – опроса (анкетирование и/или интервьюирование). В зависимости от характеристики и объема выборки применяют разные определенные разновидности анкетного опроса: например, при малой выборке (это, как правило, персонал малых и средних предприятий) используются методы сплошного анонимного анкетирования, в случае крупных выборок (средние и крупные предприятия) – выборочного опроса персонала. Исследование уровня вовлечённости осуществляется по определенным наборам показателей, которые могут оцениваться как в шкальном формате, так и иным способом (например, отношением положительных и отрицательных ответов). Именно поэтому опросные методы исследования уровня вовлеченности персонала организации, зачастую, включают в себя шкальные вопросы с оценками, или баллами [77, с. 211-219].

Основные этапы исследования:

1. Определить и дать краткую характеристику методическому и аналитическому аппарату исследования.
2. Определить и проанализировать выборку исследования
3. Проанализировать уровень вовлеченности сотрудников и определить значимость основных факторов влияния для предприятий выборки
4. Исследовать влияние уровня вовлечённости сотрудников организации на количество организационных конфликтов.

5. Изучение особенностей управления организационными конфликтами за счёт регулирования уровня вовлечения персонала.

6. Выводы.

Рассмотрим более подробно содержание и особенности каждого этапа проведения исследования.

1. Методический и аналитический аппарат исследования. Для проведения исследования были использованы следующие методики: метод «Q12», тест «Определение уровня конфликтности личности», статистические методы обработки данных.

Оценка уровня вовлеченности методом Q12. Наиболее распространённой методикой оценки уровня вовлечённости сотрудников является «Опросник Q12», составленный компанией Gallup. Опросник включает 12 вопросов, которые, по мнению Gallup, являются эффективными индикаторами состояния вовлеченности сотрудников. Вопросы опросника и комментарии к ним представлены в Приложение 1.

Суть опроса по методике Gallup состоит в том, что респондент должен дать оценку каждому утверждению из опросника с помощью одного из вариантов оценки: 1) бальная оценка – от 5 (полностью согласен), до 1 (категорически не согласен), 6 – вариант ответа «не знаю/не могу оценить» не учитывается; 2) Ответ «Да/Нет». После консолидации ответов осуществляется мета-анализ полученных данных. Мета-анализ представляет собой процедуру статистической интеграции с данными, накопленными за время предыдущих исследований с учётом проверки истинности, стандартного отклонения и коррекции выборки.

Определение уровня конфликтности личности. Определение уровня конфликтности личности позволит определить взаимосвязь с уровнем вовлечённости в трудовой процесс. Оценка уровня конфликтности личности будет осуществляться посредство проведения тестирования. Тестовые вопросы представлены в Приложение2.

Каждый ответ, полученный в рамках тестирования, имеет свой оценочный балл: а – 1 балл, б – 2 балла, в – 3 балла. Уровень конфликтности личности

определяется по сумме баллов: 14-17 - очень низкий; 18-20 – низкий; 21-23 – ниже среднего; 24-26 – чуть ниже среднего; 27-29 – средний; 30-32 – чуть выше среднего; 33-35 – выше среднего; 39-42 – очень высокий.

Статистические методы обработки данных. Обработка результатов исследования осуществляется с помощью следующих методов математической статистики – описательная статистика, коэффициент корреляции, факторный анализ. Обработка данных осуществлялась с применением программы IBM SPSS Statistics 22.

2. Определение и анализ выборки исследования.

Для проведения исследования зависимости количества организационных конфликтов от уровня вовлеченности посредством обращения через электронную почту, официальные и специализированные профессиональные сайты (HeadHanter.ru, Rabota.ru.), официальные страницы и профессиональные группы в социальных сетях Вконтакте, Фэйсбук, Твиттер были приглашены различные коммерческие предприятия. Генеральную совокупность составили предприятия, занятые в бытовом обслуживании населения. С целью соблюдения принципа репрезентативности выборочная совокупность будет сформирована по результатам выборки. Структура выборочной совокупности будет сформирована исходя из количества, фактически функционирующих на момент проведения исследования предприятий, оказывающих бытовые услуги населению в городе Белгороде. В рамках исследование предполагается опросить порядка 15-20 сотрудников организаций относящихся к разным категориям персонала. По мнению аналитиков компании Gallup, данное количество опрашиваемых, является оптимальным, т.к. позволяет достаточно корректно определить уровень вовлечённости сотрудников в рабочий процесс. Опрос будет проводиться только среди менеджеров среднего звена и рядовых работников. В опросе не должны принимать участие руководители организаций, т.к. зачастую они являются их собственниками или лицами, имеющими долю в складочном капитале. Общая численность персонала исследуемых предприятий должна составлять от 30 до 100 человек, что определяет их в данной сфере хозяйственной деятельно-

сти как средние предприятия. После формирования выборки необходимо определить ее параметры по следующим показателям: гендерная структура, возраст, продолжительность работы, образование.

3. Анализ уровня вовлечённости сотрудников и определение значимости основных факторов влияния для предприятий выборки. На данном этапе нами будет проведен анализ и расчёт уровня вовлеченности персонала методом Q12, а также будет определена: 1) структура выборки по уровню вовлечённости персонала; 2) структура факторов, оказывающих влияние на уровень вовлеченности по группам предприятий.

4. Исследование влияние уровня вовлечённости сотрудников организации на количество организационных конфликтов. После определения особенностей и основных характеристик выборки с помощью статистических методов нами будет проведен анализ влияния уровня вовлечённости персонала на количества организационных конфликтов.

5. Изучение особенностей управления организационными конфликтами за счёт регулирования уровня вовлечения персонала. Результатом исследования является подтверждение или опровержение гипотезы, о наличии связи между уровнем вовлеченности сотрудников в трудовой процесс и количеством организационных конфликтов.

Проведение исследования в данной последовательности позволяет сформировать логику понимания влияния уровня вовлеченности на количество организационных конфликтов, а также предложить комплекс практико-прикладных решений для управления организационными конфликтами посредством изменения уровня вовлечённости.

2.2. Исследование влияния вовлеченности персонала в трудовой процесс на организационные конфликты

1. Определение и анализ выборки. Генеральную совокупность исследования, для которой будет проверяться исследовательская гипотеза о зависимости

количества организационных конфликтов от уровня вовлеченности персонала, составили предприятия, оказывающие платные услуги населению в области бытового обслуживания, располагающиеся на территории города Белгорода. Определение количества предприятий для генеральной совокупности будет осуществляться с помощью онлайн сервиса 2GIS, справочников ТПП и сети Интернет. Количество предприятий, составивших генеральную совокупность, представлено в табл. 2.1.

Таблица 2.1

Количество предприятий, вошедших в генеральную совокупность

Оказываемые услуги	Количество зарегистрированных предприятий, шт.	Доля предприятий на рынке, %
Ремонт, окраска и пошив обуви	73	2,77
Ремонт и пошив швейных, меховых и кожаных изделий, головных уборов и изделий текстильной галантереи, ремонт, пошив и вязание трикотажных изделий	184	6,98
Ремонт и техническое обслуживание бытовой радиоэлектронной аппаратуры, бытовых машин и бытовых приборов, ремонт и изготовление металлоизделий	124	4,70
Изготовление и ремонт мебели	165	6,26
Химическая чистка и крашение, услуги прачечных	66	2,50
Ремонт и строительство жилья и других построек	522	19,80
Техническое обслуживание и ремонт транспортных средств, машин и оборудования	589	22,34
Услуги фотоателье и фото- и кинолабораторий, транспортно-экспедиторские услуги	191	7,25
Услуги бань, душевых и саун, парикмахерские и косметические услуги, оказываемые организациями коммунально-бытового назначения. Услуги предприятий по прокату. Ритуальные, обрядовые услуги	722	27,39
ИТОГО:	2636	100

На следующем этапе исследования была проведена выборка из генеральной совокупности. С целью получения репрезентативной выборочной совокупности, выборка была сформирована пропорционально количеству предприятий на рынке, а также с учетом следующих критериев: 1) продолжительность функционирования предприятия – не менее 4 лет (средний период формирования и становления предприятия [56, с. 78]); 2) среднесписочная численность персона-

ла – от 30 до 100 человек (критерий субъекта предпринимательства среднего размера). Результаты формирования выборочной совокупности представлены в приложении 3.

В рамках исследования определение организаций генеральной совокупности и формирование выборки по выделенным критериям осуществлялось непосредственно исследователем. Выбор сотрудников, принявших участие в исследовании, осуществлялся непосредственно руководителями организаций, согласившихся участвовать в исследовании.

В табл. 2.3 представлено сравнение генеральной совокупности и выборки по структуре.

Таблица 2.3

Сравнение структуры генеральной совокупности и выборки исследования

Оказываемые услуги	Генеральная совокупность		Выборка	
	Кол-во предприятий, шт.	Доля, %	Кол-во предприятий, шт.	Доля, %
Ремонт, окраска и пошив обуви	73	2,77	9	1,16
Ремонт и пошив швейных, меховых и кожаных изделий, головных уборов и изделий текстильной галантереи, ремонт, пошив и вязание трикотажных изделий	184	6,98	43	5,55
Ремонт и техническое обслуживание бытовой радиоэлектронной аппаратуры, бытовых машин и бытовых приборов, ремонт и изготовление металлоизделий	124	4,70	23	2,97
Изготовление и ремонт мебели	165	6,26	64	8,26
Химическая чистка и крашение, услуги прачечных	66	2,50	19	2,45
Ремонт и строительство жилья и других построек	522	19,80	188	24,26
Техническое обслуживание и ремонт транспортных средств, машин и оборудования	589	22,34	149	19,23
Услуги фотоателье и фото- и кинолабораторий, транспортно-экспедиторские услуги	191	7,25	59	7,61
Услуги бань, душевых и саун, парикмахерские и косметические услуги, оказываемые организациями коммунально-бытового назначения. Услуги предприятий по прокату. Ритуальные, обрядовые услуги	722	27,39	221	28,52
ИТОГО:	2636	100	775	100

Для дальнейшего проведения исследования скорректируем общее количество исследуемых предприятий, которым будет сформировано обращение о проведении исследования, с целью формирования относительно пропорциональной структуры выборки. Для коррекции количества организаций, попавших в данные группы, сравним их по типу, ассортименту услуг, степени потребительской значимости, а также однородности оказываемых услуг. Для данных организаций были сформированы предложения о принятии участия в исследовании определения зависимости количества организационных конфликтов от уровня вовлеченности. С положительным ответом откликнулись 27 организации. Структура скорректированной выборки и количества положительных откликов представлена в приложении 4. Кроме этого, в данной таблице представлено сравнение структуры выборки предприятий, принявших непосредственное участие в исследовании, со структурой генеральной совокупности.

Данная многоступенчатость выборки позволит сгладить возможные системные ошибки, а случайность данной выборки в большей степени определяется выборкой самих работников организации.

В рамках анализа выборки была определена ее структура по: гендерному признаку (рис. 2.1), структура выборки по уровню образования (рис. 2.2), по возрасту (рис. 2.3), по стажу работы сотрудников (рис. 2.4).

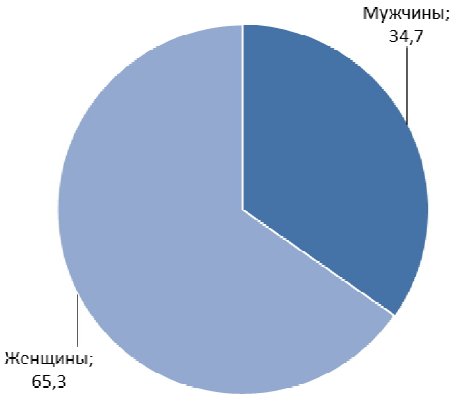


Рис. 2.1. Гендерная структура выборки

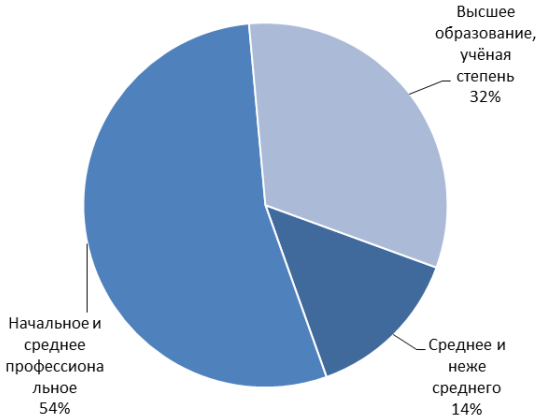


Рис. 2.2. Структура выборки по уровню образования

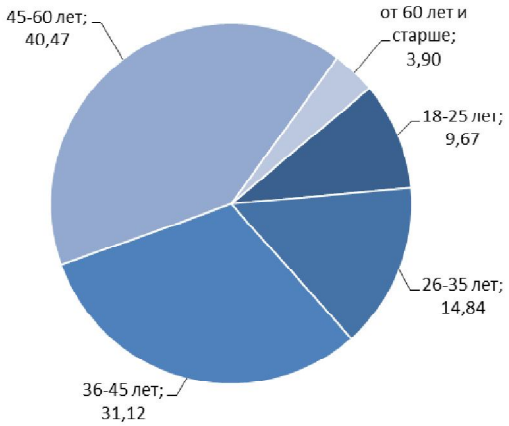


Рис. 2.4. Возрастная структура выборки

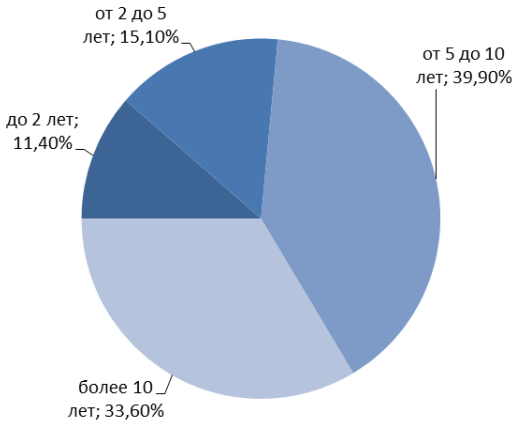


Рис. 2.5. Структура выборки по стажу работы сотрудников

В результате исследования была получена выборка, удовлетворяющая целями исследования и поставленных задач.

Оценка уровня вовлеченности. Как было обозначено выше оценка уровня вовлеченности сотрудников в трудовую деятельность будет осуществлять посредством метода Q12. В рамках данного метода респонденты – сотрудники организации, должны ответить на 12 вопросов опросника. Расчёт уровня вовлечённости будет осуществляться по формуле 1. В табл. 2.5 представлена шкала оценки уровня вовлечённости.

$$\frac{\quad}{\quad} \qquad (1)$$

где: $\sum N$ – общее количество ответов;

$N_{(+)}$ – количество положительных ответов (ответов «Да»).

Таблица 2.5

Шкала оценки уровня вовлечённости персонала [112]

Значение, %	100 – 80	80 – 60	60 – 40	40 – 20	20 – 0
Вовлеченность	высокая	выше среднего	средняя	ниже среднего	низкая
Категория	A	B	C	D	E

Результаты опроса и оценки уровня вовлеченности представлены в табл. 2.6.

Таблица 2.6

Результаты опроса по методу Q12 и расчёта интегрального коэффициента вовлеченности персонала

Предприятие	Количество сотрудников, участвовавших в опросе, чел.	Количество ответов на вопросы, шт.			Интегральный коэффициент вовлечённости, %	Уровень вовлеченности персонала	Категория
		Да	Нет	Общее			
1	14	88	80	164	52,38	средняя	C
2	18	115	101	216	53,24	средняя	C
3	9	45	63	108	41,67	средняя	C
4	17	148	56	204	72,55	выше среднего	B
5	20	89	151	240	37,08	ниже среднего	D
6	8	74	22	96	77,08	выше среднего	B
7	20	54	186	240	22,5	ниже среднего	D
8	16	154	38	192	80,2	высокий	A
9	19	89	139	228	39,03	ниже среднего	D
10	19	74	154	228	32,45	ниже среднего	D
11	14	49	119	168	29,16	ниже среднего	D
12	16	151	41	192	78,64	выше среднего	B
13	20	115	125	240	47,91	средняя	C
14	7	46	38	84	54,76	средняя	C
15	20	133	107	240	55,41	средняя	C
16	18	41	175	216	18,98	низкий	E
17	17	165	39	204	80,88	высокий	A
18	20	133	107	240	55,41	средняя	C
19	19	69	159	228	30,26	ниже среднего	D
20	16	57	135	192	29,68	ниже среднего	D
21	8	25	71	96	26,06	ниже среднего	D
22	20	194	46	240	80,83	высокий	A
23	20	174	66	240	72,5	выше среднего	B
24	9	23	85	108	21,5	ниже среднего	D
25	18	33	183	216	15,27	низкая	E
26	18	41	175	216	18,98	низкая	E
27	20	208	32	240	86,66	высокий	A

В приложении 5 представлены сводные результаты анкетирования и расчёт значения интегрального коэффициента вовлечённости для предприятия №1 и №2 соответственно. Аналогичным образом были обработаны анкеты предприятий №3-27. В связи с ограниченностью необходимого количества листов работы, результаты опроса по другим предприятиям в работе не представлены.

На рис. 2.5 представлена структура выборки по уровню вовлеченности персонала.

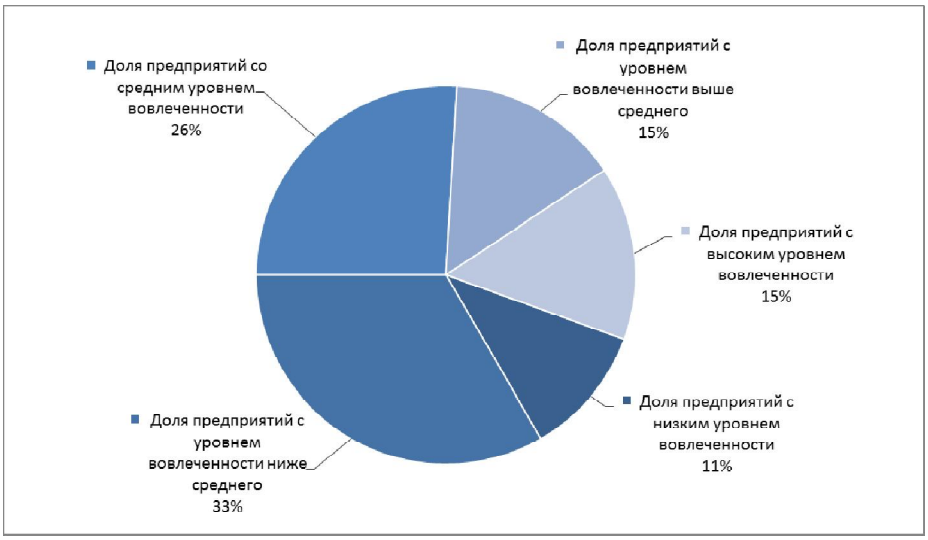


Рис. 2.5. Структура выборки по уровню вовлеченности персонала

Расчёты показали, что по уровню вовлечённости персонал значительной части исследованных организаций соответствует типу C и D, т.е. с уровнем вовлеченности ниже среднего и средним уровнем вовлечённости соответственно. Их совокупная доля составила 59%, т.е. больше половины. При этом доля предприятий, имеющих высокий уровень вовлеченности и выше среднего, составляет 30%. Таким образом, среди предприятий, попавших в исследовательскую выборку, лишь каждое третье имеет высокий уровень вовлечённости персонала.

Для дальнейшего анализа все предприятия участвовавшие в исследовании были разделены на 3 группы: первую группу составили организации категории A и B (предприятия с относительно высоким уровнем вовлеченности); во вторую группу вошли организации категории C (предприятия со средним уровнем вовлечённости); третью группу составили организации категории D и E (предприятия с низким уровнем вовлеченности). Данная группировка позволит сделать более точные выводы по значимости тех или иных параметров, влияющих на вовлечённость. На рис. 2.6, 2.7 и 2.8 представлены факторы, определяющие уровень вовлеченности персонала предприятий-участников выборки.

Рис. 2.6. Структура факторов формирования вовлечённости персонала предприятий первой группы (высокая вовлечённость)

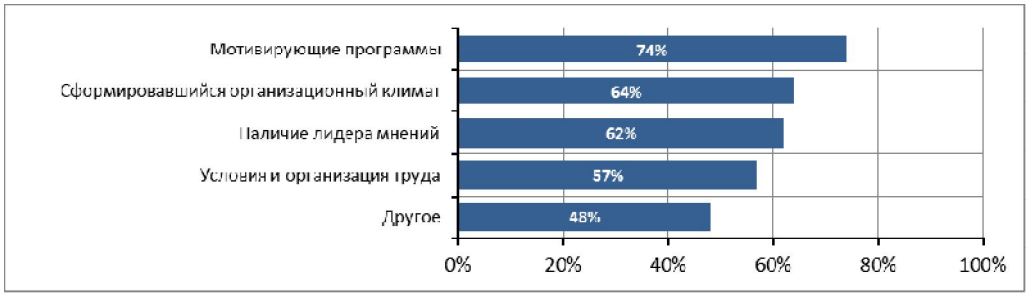


Рис. 2.7. Структура факторов формирования вовлечённости персонала предприятий второй группы (средняя вовлечённость)

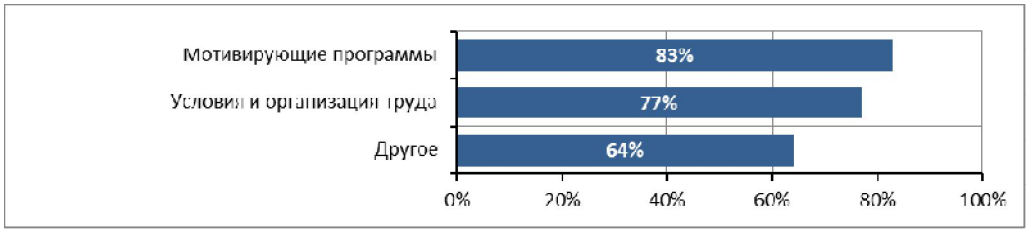


Рис. 2.8. Структура факторов формирования вовлечённости персонала предприятий третьей группы (низкая вовлечённость)

Исследование показало, что у предприятий категории A и B на порядок больше вовлекающих факторов, нежели у организаций категории D и E. Обращает на себя внимание тот факт, что для сотрудников предприятий первой категории одними ключевые факторы вовлечения не связаны с мотивирующей (финансовой составляющей).

Наряду с факторами, оказывающими влияние на уровень вовлечённости предприятия, нами были определены факторы, которые, наоборот, препятствовали вовлечению предприятия в трудовой процесс. Данные факторы были выделены для всех категорий организаций.

Рис. 2.9. Структура факторов, препятствовавших вовлечению персонала

Результаты исследования показали, что для большинства предприятий характерно отсутствие в системе управления человеческими ресурсами инструментов мотивирования и стимулирования, кроме этого отсутствие достаточно эффективной коммуникации внутри организации, неэффективность методов и подходов к подбору персонала и пр. Наличие факторов, препятствующих вовлечению персонала, предопределяет возникновение условий дисбаланса в системе отношений между сотрудниками с разным уровнем вовлеченности, а также различных стрессов [26], следствием чего является формирование негативного поведения сотрудников. Данное поведение может привести к действиям, способным нанести ущерб, как самой организации, так и различным заинтересованным сторонам – коллегам по работе, руководителям, собственникам. Примером такого деструктивного поведения является умышленная более медленная работа, высмеивание коллег за излишнее рвение и прочее.

Таким образом, вовлеченность является комплексным показателем, обобщающим и отражающим эффективность развития организации, вследствие чего, мы считаем, что анализ зависимости организационных конфликтов от уровня вовлеченности является корректным и обоснованным.

2.3. Анализ влияния уровня вовлеченности персонала на количество организационных конфликтов

В рамках нашего исследования, мы выдвинули гипотезу о том, что уровень вовлеченности персонала в работу имеет корреляцию с количеством организационных конфликтов. Для подтверждения гипотезы необходимо провести корреляционно-регрессионный анализ. Стоит заметить, что связь между вовлечённостью персонала и организационными конфликтами является сложной, т.к. в не нет зависящих друг от друга переменных. Тем не менее, все показатели вовлечённости связаны между собой. В табл. 2.7 сведены данные для выполнения корреляционно-регрессионного анализа, в частности, нами был проведен анализ влияния уровня вовлеченности на общее количество организационных конфликтов разных типов, фактически существующих в организациях.

Таблица 2.7

Количество существующих организационных конфликтов и уровень вовлеченности по исследуемым организациям

Предприятие	Интегральный коэффициент вовлечённости, %	Количество организационных конфликтов [1], шт.
1	2	3
1	52,38	10
2	53,24	13
3	41,67	8
4	72,55	9
5	37,08	15
6	77,08	4
7	22,5	26
8	80,2	3
9	39,03	37
10	32,45	24
11	29,16	12
12	78,64	4
13	47,91	4
14	54,76	12
15	55,41	9

[1] При определении количества конфликтов учитывались как межличностные, так и межгрупповые конфликты разной степени сложности реально существующие в каждом конкретном предприятии.

Окончание табл. 2.7

1	2	3
16	18,98	25
17	80,88	9
18	55,41	9
19	30,26	14
20	29,68	18
21	26,06	32
22	80,83	5
23	72,5	6
24	21,5	19
25	15,27	28
26	18,98	31
27	86,66	7

На рис. 2.10 представлена диаграмма рассеяния. В табл. 2.8 представлены расчёты основных показателей модели, а также комментарии к ним.

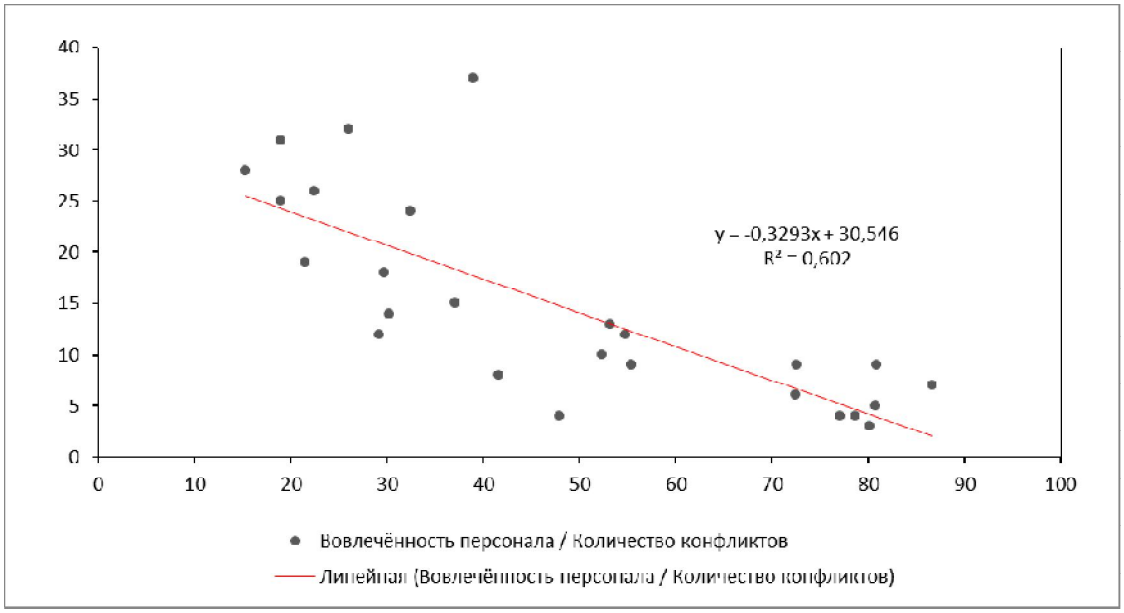


Рис. 2.10. Диаграмма рассеяния

Таблица 2.8

Результаты расчёта основных показателей

Параметр:	Результаты расчёта	Комментарии
1	2	3
Уравнение регрессии	y = -0,3293 x + 30,546	
Выборочный линейный коэффициент корреляции (теснота связи)	$r_{(x,y)}$ = -0,776	Связь между признаком Y фактором X высокая и обратная, т.к. попадает в диапазон 0,7-0,9 по Чеддока.

Окончание табл. 2.8

1	2	3
Значимость коэффициента корреляции	$t_{набл.} = 6,15$; $t_{критич.}(25; 0,05) = 2,06$; $\|t_{набл}\| > t_{критич}$	Данный коэффициент показывает, существует ли между переменными линейная взаимосвязь или нет. Так как $\|t_{набл}\| > t_{критич}$, то полученное значение коэффициента корреляции статистически значимо.

Статистический анализ показал, что между уровнем вовлеченности персонала в рабочий процесс и количеством организационных конфликтов имеется прямя связь. Для дальнейшего анализа разделим полученную выборку на 2 группы по признаку «Количество конфликтов». Первую группу составят организации количество конфликтов в которых не превышает 10, а вторую группу составят предприятия количество конфликтов в которых более 10. Сравнение данных выборок проведем с помощью t-критерия Стьюдента для независимых переменных. Т-критерий используется для того, чтобы оценить вероятность того, что обнаруженные различия являются подлинными (существующими в генеральной совокупности), а не вызваны исключительно случайной ошибкой выборки. Результаты исследования представлены в табл. 2.9.

Таблица 2.9

Результаты расчета t-критерия Стьюдента для независимых переменных

Параметр	Значение
Критерий Ливиня	0,118
Среднее значение для группы 1	67,8554
Среднее значение для группы 2	30,6393
t-критерий Стьюдента	7,114
Число степеней свободы	25
Значимость	2,060

Анализ показал, что среднее значение уровня вовлеченности для организаций с количеством конфликтов до 10 составляет 67,85, а для предприятий с количеством конфликтов более 10 – 30,63.

При расчете t-критерия Стьюдента для независимых переменных был определен критерий Ливиня. Данный критерий показывает возможность сравнения двух выборок по результату расчёта дисперсий выборок. Так как критерий

Ливиня больше 0,05, то критерий Стьюдента использовать правомерно. Эмпирическое значение t-Стьюдента равно 7,114, количество степеней свободы 25. Для того, чтобы узнать отличаются ли группы между собой и значимо ли эмпирическое значение t-Стьюдента необходимо проанализировать его значимость. Анализ показал, что значимость критерия меньше 0,05. Это говорит о том, что между группами существуют различия.

Для определения зависимости между уровнем вовлеченности сотрудников в деятельность организации и количества внутриорганизационных конфликтов, нами был проведен однофакторный дисперсионный анализ полученных сводных анкетных данных (табл. 2.7). Для удобства расчетов, показатели уровня вовлеченности персонала были проранжированы и определена весовая оценка в баллах от 1 до 5, где 5 – означает высокий уровень вовлеченности персонала, а 1 – низкий (табл. 2.10). Результаты ранжирования представлены в табл. 2.11. Результаты дисперсионного анализа представлены в табл. 2.12.

Таблица 2.10

Критерии бальной оценки уровня вовлечённости

Значение, %	100 – 80	80 – 60	60 – 40	40 – 20	20 – 0
Вовлеченность	высокая	выше среднего	средняя	ниже среднего	низкая
Балльная оценка	5	4	3	2	1

Таблица 2.11

Результаты ранжирования предприятий по уровню вовлечённости

Предприятие	Бальная оценка интегрального коэффициента вовлеченности	Количество организационных конфликтов, шт.
1	2	3
1	3	10
2	3	13
3	3	8
4	4	9
5	2	15
6	4	4
7	2	26
8	5	3
9	2	37

Окончание табл. 2.11

1	2	3
10	2	24
11	2	12
12	3	4
13	3	4
14	3	12
15	3	9
16	1	25
17	5	9
18	3	9
19	2	14
20	2	18
21	2	32
22	5	5
23	4	6
24	2	19
25	1	28
26	1	31
27	5	7

Таблица 2.12

Результаты дисперсионного анализа

Группы	Счет	Сумма	Среднее	Дисперсия
Интегральный коэффициент вовлеченности	27	77	2,85185185	1,515669516
Количество организационных конфликтов	27	393	14,5555556	96,64102564
Дисперсионный анализ				
Источник вариации	SS	F	P-Значение	F критическое
Между группами	1849,18519	3,67822831	0,0016382	4,026631222
Внутри групп	2552,07407			

Полученные в ходе дисперсионного анализа данные достоверны, так как F-распределения < F критическое. Для оценки зависимости количества конфликтных ситуаций в организации от уровня вовлеченности ее персонала, сравним полученное P-Значение с критерием Фишера, равным 0,01. Получаем следующие неравенство: 0,0016382 < 0,01, следовательно, критерий Фишера значим, и обнаружено статистически достоверное влияние уровня вовлеченности персонала на количество конфликтов в организации.

Кроме того, по результатам дисперсионного анализа мы выяснили, что в исследуемых организациях средний уровень вовлеченности персонала является низким. В связи с этим наблюдается высокий уровень конфликтного поведения – в среднем 14 случаев проявления конфликтного взаимодействия приходится на одну организацию.

Исходя из результатов представленного анализа можно сделать следующий вывод: у предприятий с низким уровнем вовлеченности количество организационных конфликтов намного выше, нежели у предприятий с высоким уровнем вовлечённости.

Для целей дальнейшего изучения всех аспектов влияния уровня вовлеченности на организационные конфликты рассмотрим структуру организационных конфликтов в исследуемых организациях (рис. 2.11).

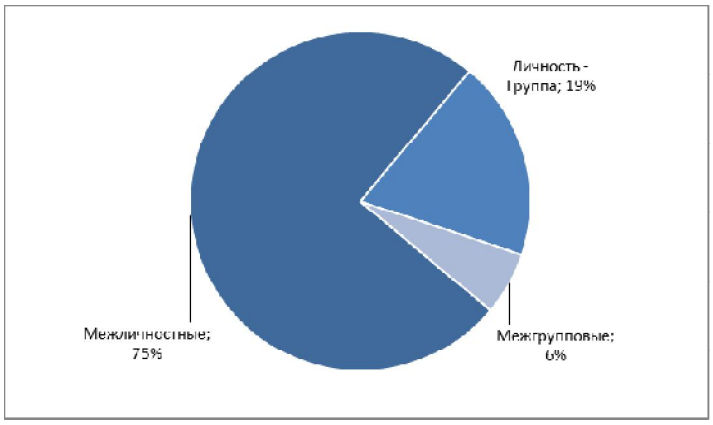


Рис. 2.11. Структура организационных конфликтов исследуемых организаций

Результаты исследования показывают, что значительная часть организационных конфликтов приходится на межличностные конфликты, доля которых от общего количества составляет порядка 75% (297 конфликтов). Это, в первую очередь, связано с особенностью организации деятельности средних предприятий, ввиду небольших размеров предприятий количество межличностных контактов на организационном уровне в разы больше контактов групповых.

На рис. 2.12 представлен индекс вовлечённости сотрудников в зависимости от возраста и количество межличностных конфликтов.

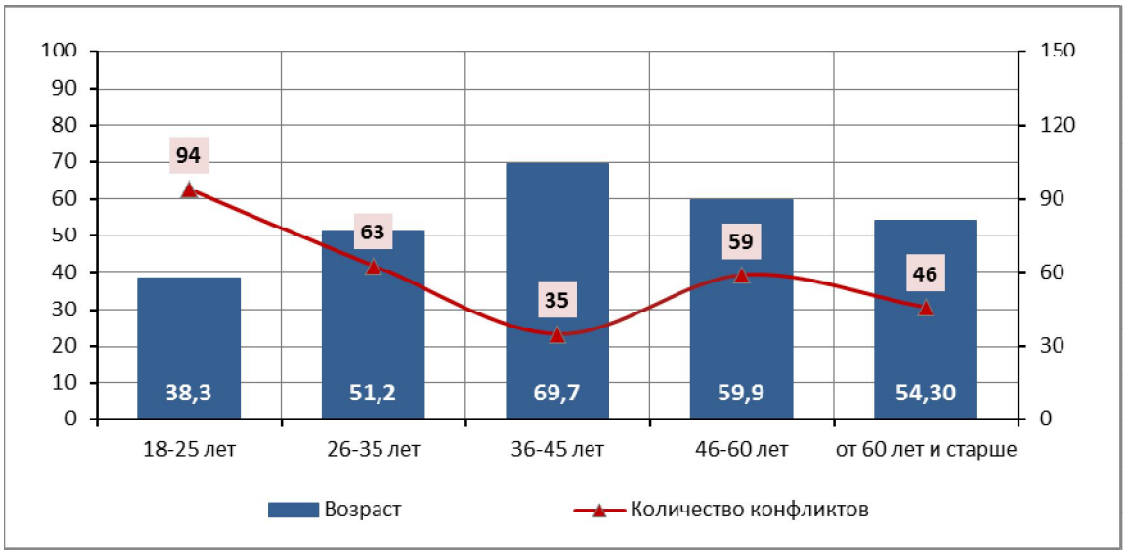


Рис. 2.12. Индекс вовлечённости сотрудников в зависимости от возраста и количество межличностных конфликтов

Анализ показал, что наибольшее количество межличностных конфликтов приходится на группу 36-45 лет, при этом на данную группу также приходится значительное снижение уровня вовлеченности. Также, значительное количество межличностных конфликтов также характерно и для группы 46-60 лет. Количество межличностных конфликтов.

Рассмотрим количество межличностных конфликтов среди сотрудников в зависимости от продолжительности их работы (рис. 2.13).

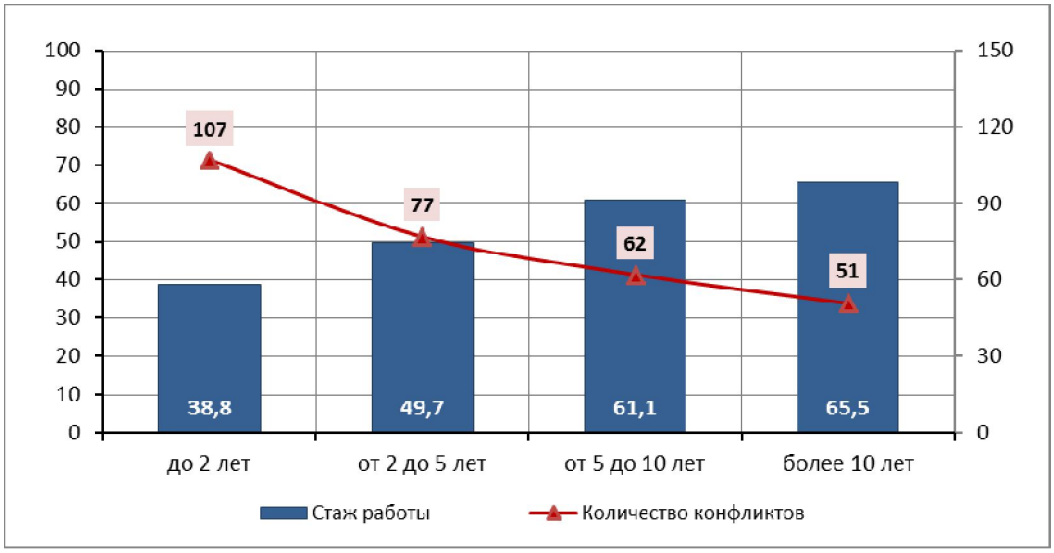


Рис. 2.13. Индекс вовлечённости сотрудников в зависимости от стажа работы сотрудников и количество межличностных конфликтов

Результаты опроса показали, что при длительном сроке работы сотрудников их уровень вовлеченности заметно снижается, при этом количество межличностных конфликтов между ними увеличивается.

Проанализируем причины возникновения конфликтов в исследуемых организациях. На основе опросников Q12 и оценки уровня конфликтности, нами были выделены следующие группы факторов, влияющие на возникновение конфликтов в компании: 1) Отношения с коллегами и руководством; 2) Содержание и характер работы; 3) Карьера и развитие; 4) Оплата труда и льготы; 5) Изменения и инновации; 6) Лояльность компании; 7) Культура и ценности компании.

Для более детального изучения причин возникновения конфликтов в организации и факторов, влияющих на них, в текст опросника Q12 нами были добавлены вопросы: «Являлись ли Вы когда-либо участником конфликтов в Вашей организации?» и «Определите уровень конфликтности (количество конфликтов) в Вашей организации (высокий, выше среднего, средний, низкий). В результате было определено, что большинство опрошенных (порядка 82%) принимали участия в организационных конфликтах.

Проведём корреляционный анализ для определения связи между факторами, влияющими на возникновение конфликтов в компании и уровнем вовлеченности сотрудников в конфликтные ситуации. Ниже представлены обобщенные данные результатов анализа.

В табл. 2.13 представлено распределение корреляционных связей между факторами, оказывающими влияние на конфликты и степенью конфликтности в организации. Чем больше значение корреляционного показателя, тем сильнее влияние фактора.

Результаты корреляционного анализа позволяют сделать вывод о том, что максимальное влияние на количество конфликтов в организации оказывает фактор «Отношение с коллегами и руководством». Независимо от того, как респонденты определяли степень конфликтности в организации, четко прослеживается корреляционная связь между данным фактором и возникновением

конфликтов. Также стоит отметить такие факторы, как «оплата труда» и «карьера и развитие». Причем, оплата труда оказывается большее влияние на возникновение конфликтов в компаниях, обозначенных опрошенными как «имеющие уровень конфликтности выше среднего». Таким образом, в большинстве случаев, к возникновению конфликтных ситуаций приводят негативные взаимоотношения между подчиненными и руководством и несправедливость в оплате труда, поэтому необходимо учитывать данный факт при разработке комплекса мероприятий, способствующих снижению уровня конфликтности и повышению степени вовлеченности сотрудников.

Таблица 2.13

Распределение корреляционных связей между факторами, оказывающими влияние на конфликты и степенью конфликтности в организации

Факторы	Уровень конфликтности			
	Высокий	Выше среднего	Средний	Низкий
1. Отношения с коллегами и руководством	0,539	0,418	0,420	0,401
2. Содержание и характер работы	0,225	0,128	0,118	0,001
3. Карьера и развитие	0,347	0,301	0,223	0,0008
4. Оплата труда и льготы	0,478	0,489	0,289	0,167
5. Изменения и инновации	0,151	0,114	0,112	0,018
6. Лояльность компании	0,012	0,125	0,005	-0,109
7. Культура и ценности компании	0,189	0,111	0,187	0,008

На рис. 2.14 представлено распределение корреляционных связей между факторами, оказывающими влияние на конфликты и степенью вовлеченности сотрудников. Чем больше значение корреляционного показателя, тем сильнее влияние фактора.

Наибольшее влияние на организационные конфликты оказывают два фактора «Отношение с коллегами и руководством» и «Оплата труда и льготы», их корреляционная связь с возникновением конфликтов в организации равна 0,539 и 0,478 соответственно. Таким образом, в большинстве случаев, к возникновению конфликтных ситуаций приводят негативные взаимоотношения между подчиненными и руководством и несправедливость в оплате труда, поэтому необходимо учитывать данный факт при разработке комплекса мероприятий, спо-

собствующих снижению уровня конфликтности и повышению степени вовлеченности сотрудников. Кроме того, нами была выявлена отрицательная (обратная) корреляционная зависимость между уровнем конфликтности в организации и степенью вовлеченности персонала (-0,282), которая отражает факт, что при росте одной переменной вторая уменьшается. Другими словами, чем больше число конфликтов в организации, тем ниже уровень вовлеченности персонала, что еще раз доказывает достоверность результатов статического анализа, приведенного в параграфе 2.3.

Рис. 2.14. Распределение корреляционных связей между факторами, оказывающими влияние на конфликты и степенью вовлеченности сотрудников

В данной главе было проведено эмпирическое исследование влияния уровня вовлечённости персонала на организационные конфликты. В частности, для проведения исследования была определена генеральная совокупность, из которой была сделана выборка. Выборка формировалась по принципу принадлежности к основной деятельности и соблюдении пропорциональности количества предприятий. Была определена гендерная структура выборки, структура по уровню образования, по возрасту, по стажу работы сотрудников. Вследствие чего была получена выборка, удовлетворяющая целям исследования и поставленных исследовательских задач.

Оценка уровня вовлеченности методом Q12 позволила определить структуру выборки по уровню вовлеченности персонала в трудовой процесс. Расчёты показали, что по уровню вовлечённости персонал значительной части исследованных организаций имеет уровень вовлеченности ниже среднего и средний. Доля таких предприятий составила порядка 60% выборки. Были определены факторы, оказывающие влияние на уровень вовлечённости для разных групп предприятий, а также факторы препятствующие данному процессу.

В рамках исследования был проведен анализ влияния уровня вовлечённости персонала на общее количество организационных конфликтов. Анализ показал, что между уровнем вовлеченности персонала в рабочий процесс и количеством организационных конфликтов имеется прямя связь. Кроме этого было определено, что чем выше уровень вовлеченности персонала в рабочий процесс, тем ниже количество организационных конфликтов. По результатам дисперсионного анализа мы выяснили, что в исследуемых организациях средний уровень вовлеченности персонала является низким. В связи с этим наблюдается высокий уровень конфликтного поведения – в среднем 14 случаев проявления конфликтного взаимодействия приходится на одну организацию.

Значительная часть организационных конфликтов приходится на межличностные конфликты, доля которых от общего количества составляет порядка 75% (297 конфликтов). Это, в первую очередь, связано с особенностью организации деятельности средних предприятий, ввиду небольших размеров предприятий количество межличностных контактов на организационном уровне в разы больше контактов групповых.

Результаты корреляционного анализа позволяют сделать вывод о том, что максимальное влияние на количество конфликтов в организации оказывает фактор «Отношение с коллегами и руководством».

ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ КОНФЛИКТАМИ ЧЕРЕЗ РЕГУЛИРОВАНИЕ УРОВНЯ ВОВЛЕЧЁННОСТИ ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ КОНКРЕТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

3.1. Рекомендации по управлению организационными конфликтами в организации

Каждая организация имеет специфический спектр конфликтности, обусловленный целым рядом причин. Однако предлагаемый метод управления организационными конфликтами посредством регулирования вовлечённости персонала в трудовую деятельность является универсальным и может быть реализован на любом предприятии. Рассмотрим данную возможность на примере ИП Бурнашова И.А.

Объектом исследования выступил индивидуальный предприниматель Бурнашова И.А. Организация была образована 07 февраля 2005 года. Организация находится по адресу: 308000, г. Белгород, ул. Богдана Хмельницкого, д. 131.

Основными направлениями деятельности организации (по коду ОКВЭД) являются: 25.24 – Производство прочих пластмассовых изделий; 25 – Производство резиновых и пластмассовых изделий. Дополнительными направлениями деятельности организации (по коду ОКВЭД) являются: 26.70.2 – Резка, обработка и отделка камня для памятников; 28.12 – Производство строительных металлических изделий; 52.48.34 – Розничная торговля сувенирами, изделиями народных художественных промыслов, предметами культового и религиозного назначения, похоронными принадлежностями; 52.48.39 – Специализированная розничная; 52.48.39 – Специализированная розничная торговля прочими непродовольственными товарами, не включенными в другие группировки; 63.40 – Организация перевозок грузов.

Основной целью создания организации является полное и качественное удовлетворение потребностей физических лиц, а также профильных органов государственной власти в услугах производства мемориальных архитектурных композиций (памятников) из натурального камня и различных синтетических материалов, и получения прибыли от хозяйственной и финансовой деятельности.

ИП Бурнашова И.А. осуществляет производственную, сбытовую, торгово-закупочную, внешнеэкономическую деятельность в области обработки и реализации изделий из натурального камня, а также изделий из керамики и синтетических полимеров.

Деловые отношения организации с государственными и негосударственными учреждениями, а также гражданами во всех областях хозяйственной деятельности строятся посредством договоров на оказание услуг и выполнение работ.

Организация реализует продукцию, выполняет работы и оказывает услуги по ценам, установленным в договорах и прайс-листах с потребителями услуг и работ, самостоятельно или в ином установленном порядке. Организация самостоятельно осуществляет планирование своей деятельности, определяет тактические и стратегические перспективы развития, исходя из существующего спроса.

Организационно-управленческая структура ИП Бурнашова И.А. состоит из структур управления и подразделений обеспечения, объединенных вертикальными и горизонтальными связями (приложение 4).

Организационно-управленческая структура ИП Бурнашова И.А. имеет классическое линейное построение, т.е. каждое последующее звено подчиняется своему руководителю. Значительную роль в работе организации играет генеральный директор, который самостоятельно принимает большинство управленческих решений связанных как с обеспечением работы предприятия, так и с взаимодействием сотрудников.

Организационно-управленческая структура предприятия, как было сказано ранее, имеет три уровня и состоит из двух подсистем – административной и производственной.

Основной специализацией административной подсистемы является создание и обеспечение эффективного функционирования предприятия в области взаимодействия с торговыми партнерами, заказчиками, органами государственной власти и иными объединениями. Административная подсистема имеет один центр подчинения – директор, который организует и координирует их деятельность. Принятая организационно-управленческая структура ИП Бурнашова И.А. полностью соответствует целям и задачам, решаемым подразделениями.

Для оценки эффективности административной подсистемы организационно-управленческой структуры рассчитаем частные и общий коэффициенты надежности, характеризующие уровень безотказности функционирования аппарата управления. Коэффициент надежности определяется как отношение количества нереализованных решений к общему количеству решений, принятых в подразделении в целом и вычитаемое из единицы (приложение 6 и рис. 3.2).

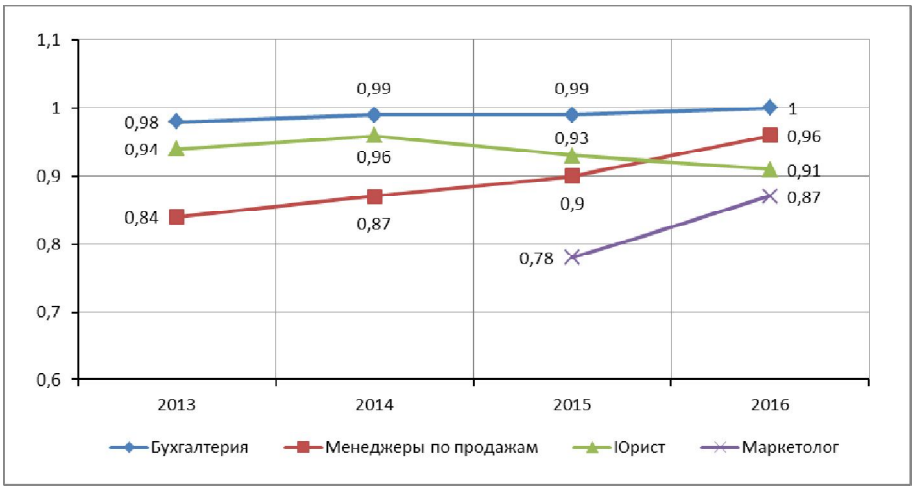


Рис. 3.2. Динамика значения коэффициента надежности для подразделений административной подсистемы за 2013-2016 гг.

В целом, значение коэффициента надежности показывает, что подразделения административной подсистемы имеют достаточно высокую функцио-

На рис. 3.8 представлены основные причины возникновения организационных конфликтов в ИП Бурнашова И.А.

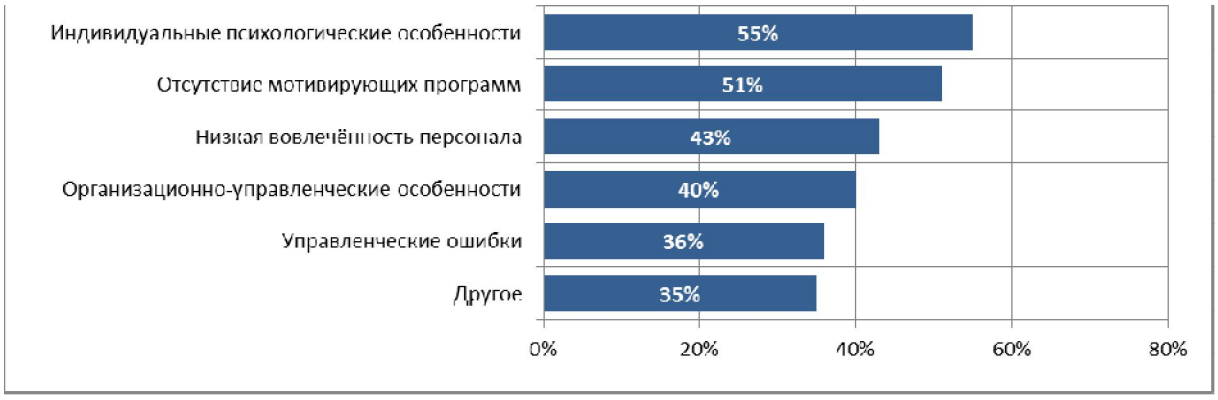


Рис. 3.8. Основные причины возникновения организационных конфликтов

Таким образом, можно сделать вывод о том, что существующая организационно-управленческая структура и принятая практика взаимодействия сотрудников предполагает наличие условий возникновения организационных конфликтов в ИП Бурнашова И.А. Также, стоит заметить, что несмотря на повышение уровня надежности функционирования основных элементов организационной структуры, количество конфликтов находится в среднем на одном уровне, что говорит о неэффективности существующей системы управления ими, а также наличие провоцирующих условий. Анализ причин возникновения организационных конфликтов показал, что наиболее значимыми факторами, оказывающих на них влияние является нарушение трудового и коммуникационного процесса. Кроме этого были выделены и другие факторы, наиболее значимыми из которых являются индивидуальные особенности сотрудников и отсутствие мотивирующих программ. Низкий уровень вовлеченности, как фактор влияние на количество организационных конфликтов, выделялся 43% сотрудников, что также значимо для рассматриваемой организации. Проведённое ранее исследование показало, что вовлечённость персонала является «собира-

тельным» показателем, отражающим эффективность работы менеджмента предприятия в области решения задач управления персоналом.

3.2. Управление организационными конфликтами через регулирование уровня вовлечённости и формирование необходимых социально-экономических эффектов обеспечения функционирования предприятия

Анализ литературных источников показал отсутствие целостных методических решений предупреждения возникновения организационных конфликтов основанных на исследовании и анализе уровня вовлеченности, что вызвало необходимость разработки собственного решения данной проблемы.

В рамках исследования было определено, что достижение максимального уровня вовлечённости не должно являться целью организации. Невозможно организационной жизнью и жизнью в организации, заполнить личное пространство современного человека, и, несмотря на кажущуюся значимость и необходимость постоянного повышения уровня вовлеченности, можно предположить, что не всегда высокий уровень будет способствовать снижению уровня конфликтности персонала, как детерминанты организационного конфликта, а напротив, приведет к увеличению их количества или усложнению существующих. Условно данный процесс можно охарактеризовать, как регресс вовлечения. Развивая данный тезис в контексте нашего исследования можно выделять конфликтный или бесконфликтный регресс вовлечения персонала, в частности под конфликтным регрессом вовлечения персонала следует понимать процесс, при котором уровень вовлеченности персонала в организацию и (или) рабочий процесс снижается с увеличением их конфликтного потенциала, несмотря на проведение мероприятий по его регулированию, формируя тем самым условия возникновения организационных конфликтов [2]. Под бесконфликтным регрес-

[2] Составлено автором

сом вовлечения персонала следует понимать процесс, при котором уровень вовлеченности персонала в организацию и (или) рабочий процесс откатывается на предыдущий уровень, несмотря на проведение мероприятий по его повышению (составлено автором).

Исходя из этого утверждения, можно предположить, что существует некая условная граница «отскока», при достижении которой будет наблюдаться регресс или стагнация вовлеченности. Данная граница показывает уровень «достаточной» вовлеченности, то есть уровень вовлеченности персонала в организацию и (или) рабочий процесс, при котором будут достигнуты максимально возможные значения показателей результативности деятельности организации в целом и отдельного сотрудника в частности. Определение уровня «достаточной вовлеченности», а также уровня конфликтного потенциала отдельного сотрудника позволит организации определить контур вовлеченности для персонала организации, и тем самым определить необходимый комплекс действий для его регулирования.

Уровень «достаточной» вовлеченности определяется количеством персональных затрат сотрудника, приходящихся на выполнение основных требований организации, которые она не может компенсировать посредством предоставления необходимых ресурсов. Для оценки уровня «достаточной» вовлеченности нами были разработаны специальные дополнительные вопросы к анкете оценки уровня вовлеченности. Данные вопросы затрагивают основные направления повышения уровня вовлечённости. «Достаточным» уровнем вовлеченности можно считать среднее значение величины по группе ответов на дополнительные вопросы каждого конкретного сотрудника и всего персонала. Варианты вопросов и шкала ответов представлены в табл. 3.2.

Определение «достаточного» уровня вовлечённости, а также уровень конфликтности персонала позволит выявить границы контура вовлечения. На рис. 3.9 представлена матрица «Вовлечённость / Тип конфликтности».

Таблица 3.2

Варианты анкетных вопросов для оценки уровня «достаточной» вовлеченности персонала (составлены автором)

Вопрос	**Уровень вовлеченности, %**									
	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
QL01. Как уровень доверия между Вами и Вашим руководством будет достаточным, для максимально эффективного выполнения стоящих перед Вами задач										
QL02. Насколько значимы для Вас культура и ценности организации.										
QL03. Рассматривая существующую практику взаимодействия с руководством оцените необходимый «достаточный» уровень интенсивности взаимодействия для дальнейшей работы										

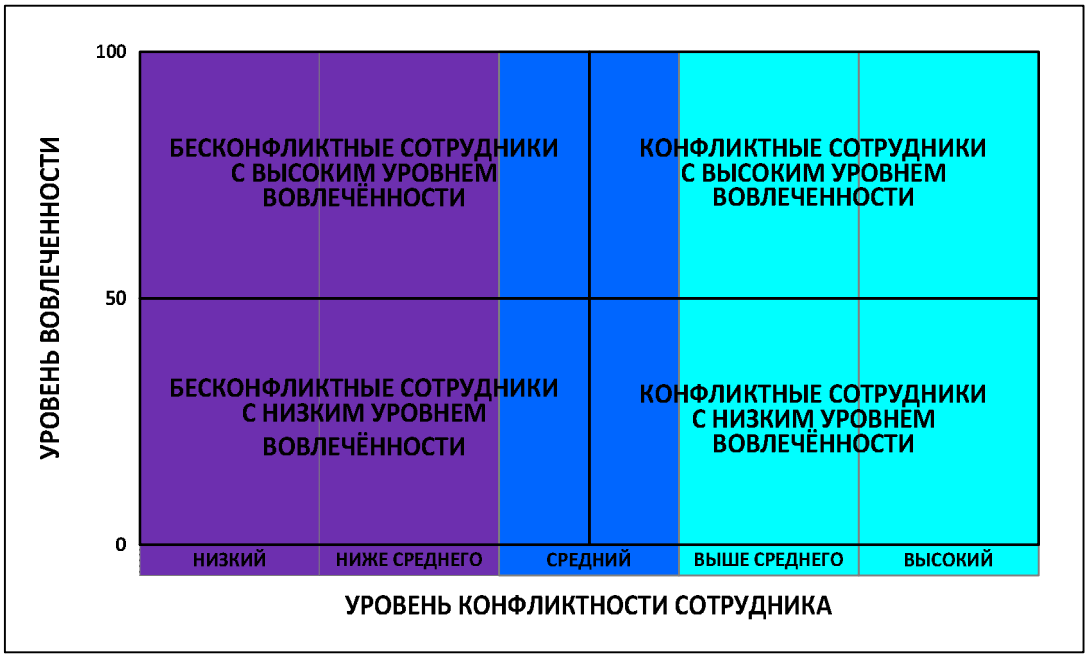


Рис. 3.9. Матрица «Уровень вовлечённости / Уровень конфликтности» [составлена автором]

Исходя из результатов построения данной матрицы, может быть разработан комплекс мероприятий по совершенствованию политики управления персоналом.

В рамках исследования данная методика была апробирована на ИП Бурнашова И.А. Отношение уровня вовлеченности и типа конфликтности сотрудников организации исследовались в течение 6 месяцев (ноябрь 2016 года – апрель 2017 года). Результаты исследования представлены на рис. 3.10 и 3.11.

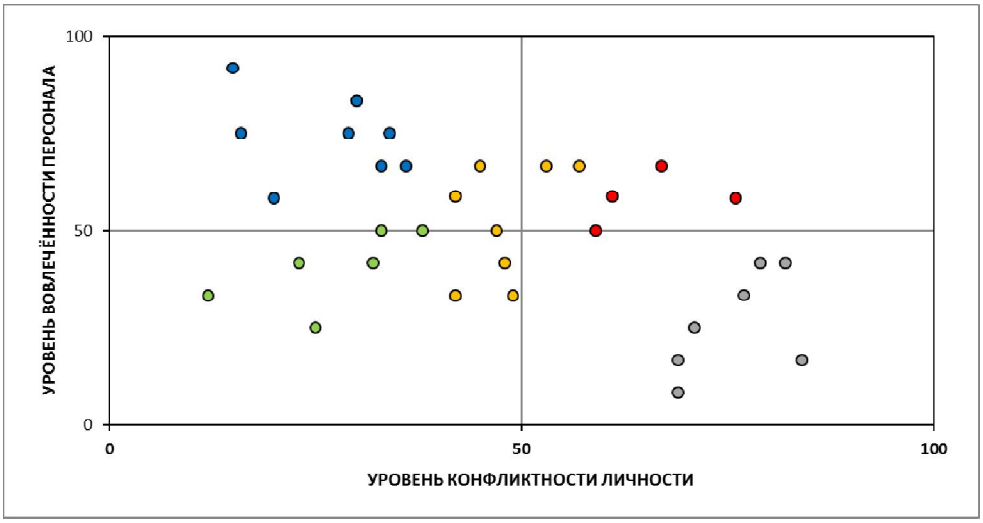


Рис. 3.10. Матрица «Уровень вовлечённости / Уровень конфликтности» на декабрь 2016 года

Анализ показал, что на конец декабря 2016 года отношение бесконфликтных и конфликтных сотрудников составляло 60% и 40% соответственно, при этом на долю конфликтных сотрудников приходилось порядка 90% организационных конфликтов. При этом зачинщиками большинства организационных конфликтов выступили конфликтные сотрудники с высоким уровнем вовлечённости (4 человека). Также стоит обратить внимание, на две другие группы сотрудников – группу низкововлечённых сотрудников с высоким уровнем конфликтности личности (7 человек или 21,2% персонала) и группу сотрудников, имеющих средний уровень конфликтности (8 человек или 24% персонала). Таким образом, общее количество потенциально конфликтных сотрудников составляет 57% персонала. В целом, наблюдается общая пропорциональность между вовлеченными и невовлечёнными, а также конфликтными и неконфликтными сотрудниками.

В рамках исследования было определено, что «достаточный» уровень вовлеченности для анализируемого предприятия должен составлять 80% для бесконфликтных сотрудников и 60% для конфликтных. Для достижения поставленного уровня вовлечения были разработаны следующие программы: 1) Прохождение курсов повышения квалификации для административных сотрудников; 2) Развитие производственной базы; 3) Разработка программы стимулирования эффективных сотрудников. Результаты реализации мероприятий представлены на рис. 3.11.

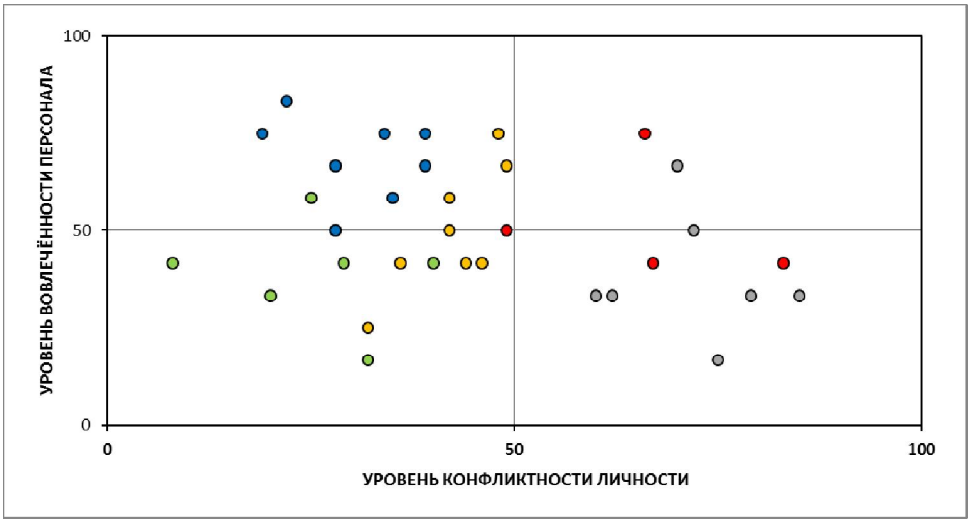


Рис. 3.11. Матрица «Уровень вовлечённости / Уровень конфликтности» на апрель 2017 года

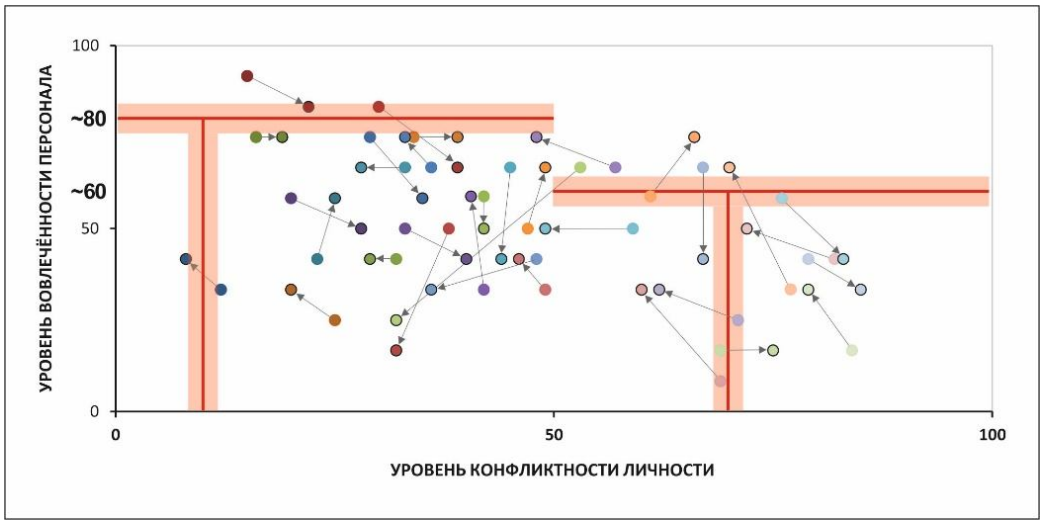


Рис. 3.12. Объединённая матрица «Уровень вовлечённости / Уровень конфликтности» декабрь 2016 – апрель 2017 гг.

В рамках проведенных исследования были выявлены сотрудники, уровень конфликтности которых после проведенных мероприятий увеличился, в следствие чего они вышли за контуры. Таким образом, можно говорить об «отскоке» от установленного уровня «достаточной» вовлеченности. Данные сотрудники могут спровоцировать возникновение и развитие организационного конфликта (рис. 3.13).

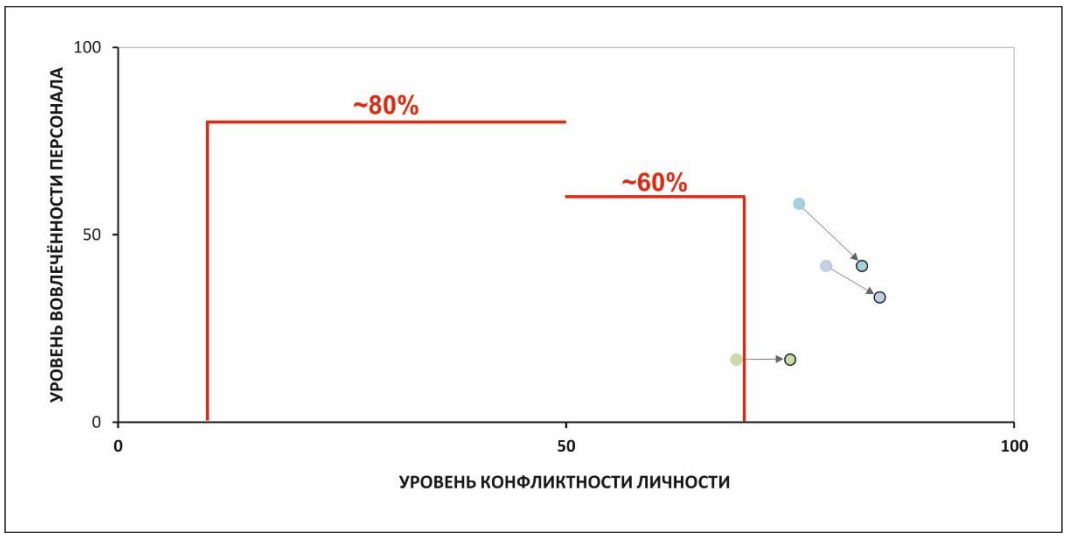


Рис. 3.13. Положение отдельных сотрудников, вышедших за контуры

Общее количество сотрудников, у которых увеличился уровень конфликтности, составило 10 человек. Уровень конфликтности для 7 человек находится на приемлемом уровне, при этом у 3 человек, напротив, уровень конфликтности увеличился со снижением уровня вовлеченности. Для данных сотрудников должны быть разработаны индивидуальные программы вовлечения, т.к. именно они могут спровоцировать организационный конфликт или принять активное деструктивное участие в уже существующих противоречиях.

Данные сотрудники, требуют особого внимания со стороны высшего менеджмента, а также персонального подхода к управлению организационными конфликтами. Исследование уровня вовлеченности и уровня конфликтности, а также определение «достаточной» вовлечённости и функционального уровня конфликтности позволит своевременно выявлять потенциальную вероятность возникновения организационного конфликта, а также принимать управленче-

ские решения для оперативного регулирования уровня вовлечённости в целевом периоде.

Также, в рамках исследования были рассчитаны значения экономических индикаторов, позволяющие определить экономическую эффективность проекта мероприятий (табл. 3.3).

Таблица 3.3

Показатели, определяющие экономическую эффективность мероприятий по вовлечению сотрудников в трудовой процесс организации

Показатель	**Ед. измер.**	**На конец 12.2016 г.**	**На конец 04.2017 г.**	**Отклонение**
Совокупная выгода, получаемая от поддержания необходимого уровня вовлеченности	руб.	13780	64870	+51090
Средняя продолжительность исполнения одного заказа	дней	9,52	8,89	-0,63
Затраты, связанные с обеспечением и поддержанием необходимого уровня вовлечённости	руб.	8500	26850	+8350
Доходность 1 рубля, инвестированного на поддержание необходимого уровня вовлечённости	руб.	1,62	2,41	+0,79
Совокупный коэффициент эффективности управления организационно-управленческими элементами	-	14,5	14,8	+0,03

Анализ показал, что обеспечение и поддержание необходимого уровня вовлеченности оказывает прямое воздействие на экономическую и организационно-управленческую структуру предприятия, о чем свидетельствуют индикативные показатели, представление в табл. 3.3

Таким образом, управление вовлеченностью персонала связано с тем, что современные социальные практики приобрели устойчивость во времени и пространстве, подкрепляемую соответствующими действиями участников данных практик, оказывая влияние на данный показатель. Акцентируя внимание на то, что вовлеченность является характеристикой отношения персонала к организации, выражаемой в длительности концентрации при решении задач, находящей своё выражение в дополнительной эмоциональной привязанности работников к

организации. Управление вовлечённостью персонала предполагает, что действия организации должны обеспечивать не разовые всплески положительных эмоций у сотрудников, а зафиксировать их в долгосрочном периоде при реализации различных мероприятий [77, с. 211-219].

Исходя из задач управления организационными конфликтами, исследователи выделяют следующие направления управления вовлечённостью персонала:

1. Формирование условий для принятия организационных ценностей и следование им в своем поведении.

2. Гармонизация личных и корпоративных целей сотрудников.

3. Харизматическое, эффективное и компетентное управление организацией как демонстрация стратегического преимущества компании и прочее.

Наряду с общеорганизационными задачами, также необходимо решать более частные задачи, непосредственно касающиеся каждого конкретного сотрудника, в частности:

1. Создание условий для формирования и развития коммуникаций, позволяющих исключить ненужные звенья из данного процесса.

2. Разработка и принятие системы мотивации и стимулирования труда сотрудников организации, как наиболее значимый и конкретный элемент комплекса вовлечения.

3. Улучшение качества трудовой деятельности и трудовой жизни.

4. Разработка положений, определяющих особенности и направления дополнительного обучения сотрудников организации, с целью повышения уровня их образованности и профессионализма и прочее.

Как было определено выше, вовлечённость является обобщающим показателем, характеризующим степень активности персонала в общей «жизни» организации. Вовлечение персонала является многоаспектным процессом, требующим проявления определённых усилий, как со стороны организации, так и определённой отдачи со стороны каждого сотрудника, причем данные задачи взаимообусловлены и взаимосвязаны.

Вовлечённость персонала является определяющим фактором целостного и адаптированного развития предприятия, формирующим предпосылки его дальнейшего существования. Наряду с решением глобальных задач, регулирование уровня вовлечённости позволят управлять организационными конфликтами, за счёт формирования «рамочных» условий. В частности, изменение уровня вовлечённости персонала определяет уровень конфликтности сотрудников, выступающий как детерминанта организационного конфликта как такового.

Управление вовлечённостью персонала целесообразно осуществлять непрерывно, решая наиболее важные как для предприятия, в общем, так и для отдельных сотрудников задачи. В зависимости от динамики развития предприятия, стоящих перед ним задач, а также сформировавшихся внутренних условий определение границ отскока и желаемого уровня вовлечённости целесообразно осуществлять 2-3 раза в год, причём проводимые мероприятия должны коррелировать с существующей внутриорганизационной конъюнктурой.

Привязка уровня вовлечённости к уровню конфликтности является условной и зависит от особенностей существующих организационных конфликтов, а также их количества и принятой практики управления ими. Таким образом, регулирование уровня вовлеченности способствует созданию эффективных условий организационного развития с необходимым уровнем конфликтности.

В данной главе было проведено исследование ИП Бурнашова И.А., выступившее объектом исследования в работе. В рамках общего анализа было установлено, что ИП Бурнашова И.А. является классическим производственным предприятием, оказывающим бытовые услуги населению. Предприятие имеет классическое линейное построение организационно-управленческой структуры, в которой можно выделить производственную подсистему и управленческую подсистему. Было определено, что на предприятии существуют открытые организационные конфликты. В основном данные конфликты относятся к межличностным конфликтам. Был предложен методический подход, позволяющий ре-

гулировать уровень вовлечённости персонала и контролировать уровень конфликтности, как детерминанту существующих организационных конфликтов. Был сделан ряд предположений, о наличии определенных границ определяющих достаточный уровень вовлеченности и возможный уровень конфликтности каждого сотрудника.

Исследование показало, что изменение уровня вовлечённости может привести к изменению уровня конфликтности, причем вектор изменения может быть как положительный так и отрицательны. Положение вектора изменения зависит от комплекса реализуемых мероприятий, направленного регулирование существующего уровня вовлечённости сотрудников. Изменение положения каждого сотрудника в системе «Уровень вовлечённости – Уровень конфликтности» позволяет предвосхитить возникновение и развитие организационных конфликтов, а также разработать комплекс необходимых купирующих мер по наиболее «сложным» сотрудникам.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рамках исследования был проведен анализ организационного конфликта, как сложного организационно-управленческого явления, а также были рассмотрены особенности вовлечения персонала как метод управления организационными конфликтами.

В работе были представлены результаты исследования концептуального понимания организационного конфликта как дефиниции системы менеджмента. Были выделены основные особенности организационных конфликтов, на которые наиболее часто обращались внимания исследователей, в частности: во-первых, организационный конфликт может возникать только между структурными элементами системы; во-вторых, все элементы системы объединены между собой процессами; в-третьих, различие взглядов у взаимодействующих сторон на возникшую проблему; в-четвёртых, основным результатом конфликта является ущерб. Исследование показало, что конфликт является частью жизни организации, поскольку цели различных заинтересованных сторон, таких как руководители и сотрудники, часто несовместимы.

Основа любого организационного конфликта – это поведение человека, находящегося в определённых организационно-управленческих условиях, со своим личным пониманием трудовой деятельности и особенностей реализации в структурированной организационной среде. Как правило, организационный конфликт возникает в результате нарушения норм и правил поведения, ценностных ориентиров, несовпадения базисных организационных начал, а также фактических действий членов коллектива, с целью реализации интересов конфликтующих сторон в условиях противостояния. Организационный конфликт оказывает прямое воздействие как на организацию в целом, так и на отдельного человека в частности, при этом данное воздействие является управляемым со стороны других организационных систем. Организационный конфликт может привести как к конструктивным, так и деструктивным последствиям, в зависимости от условий и причин его возникновения, а также того методического ин-

струментария, который используется системой управления для его разрешения или управления им.

Причинами возникновения организационных конфликтов является широкий ряд факторов, связанный, в основном, либо непосредственно с особенностями функционирования организации, либо с конкретными характеристиками конфликтующих субъектов. Причины организационных конфликтов обнаруживают себя в конкретных конфликтных ситуациях, как накопившихся противоречий, предопределяющих и создающих условия противостояния участников конфликта. Для эффективного управления организационными конфликтами, в первую очередь, необходимо оперативно выявить и диагностировать причины, вызвавшие данный конфликт. Управление организационными конфликтами должно осуществляться на всех его стадиях, т.к. его развитие может оказать деструктивное влияние на дальнейшее развитие организации, при этом эффективное решение конфликта может даль толчок для начала реализации изменений. управление конфликтами является частью общего процесса менеджмента, являющейся целенаправленной, планируемой, контролируемой, прогнозируемой деятельностью, способствующей получению выгоды при минимизации ущерба.

Исследование проблемы управления организационными конфликтами показало, что конфликтующие стороны могут принимать в нём как активное, так и пассивное участие, в зависимости от той роли, которую они играют в организационно-управленческих условиях. Причины организационных конфликтов обнаруживают себя в конкретных конфликтны ситуациях, как комплексе накопившихся противоречий, предопределяющих и создающих условия противостояния участников конфликта. Для эффективного управления организационными конфликтами, в первую очередь, необходимо оперативно выявить и диагностировать причины, вызвавшие данный конфликт. Управление организационными конфликтами должно осуществляться на всех его стадиях, т.к. его развитие может оказать деструктивное влияние на дальнейшее развитие организации, при этом эффективное решение конфликта может даль толчок для начала реализации изменений. Управление конфликтами является частью общего

процесса менеджмента, являющейся целенаправленной, планируемой, контролируемой, прогнозируемой деятельностью, способствующей получению выгоды при минимизации ущерба.

В рамках исследования проблемы вовлечённости персонала предприятия в деятельность организации выло определено, что данный фактор оказывает прямое влияние на уровень конфликтного поведения. Для более вовлечённого персонала характерны более конструктивные конфликты, которые связаны с поиском более лучшей формы организационного взаимодействия, и активным несогласием с неэффективными управленческими решениями, нарушением другими членами коллектива установленных правил поведения и пр. В свою очередь, для невовлечённых сотрудников характерны конфликты, связанные с диссонансом системы ценностей и принципов поведения более вовлеченных сотрудников, халатным отношением к своей работе, игнорированием установившихся правил поведения, бойкоту принятых управленческих решений, саботажем и пр. Обращает на себя внимание тот факт, что количество организационных конфликтов с более вовлеченным персоналом в несколько раз меньше, по сравнению с организациями, персонал которых менее вовлечён в трудовой процесс.

Для исследования степени влияния уровня вовлечённости персонала на количество организационных конфликтов была разработана схема исследования и выбран методический аппарат. Процесс исследования включал пять этапов и три методики.

Исследование влияния вовлечённости персонала в трудовой процесс на организационные конфликты показало, что вовлечённость является комплексным показателем, обобщающим и отражающим эффективность развития организации, вследствие чего была определена корректность выдвинутой гипотезы.

Проанализировав уровень влияния вовлечённости персонала на количество организационных конфликтов было определено, что между уровнем вовлеченности персонала в рабочий процесс и количеством организационных конфликтов имеется прямя связь. Кроме этого было определено, что чем выше

уровень вовлеченности персонала в рабочий процесс, тем ниже количество организационных конфликтов. По результатам дисперсионного анализа мы выяснили, что в исследуемых организациях средний уровень вовлеченности персонала является низким. В связи с этим наблюдается высокий уровень конфликтного поведения – в среднем 14 случаев проявления конфликтного взаимодействия приходится на одну организацию. Значительная часть организационных конфликтов приходится на межличностные конфликты, доля которых от общего количества составляет порядка 75% (297 конфликтов). Это, в первую очередь, связано с особенностью организации деятельности средних предприятий, ввиду небольших размеров предприятий количество межличностных контактов на организационном уровне в разы больше контактов групповых.

Объектом исследования в работе выступил ИП Бурнашова И.А. Было определено, что существующая организационно-управленческая структура и принятая практика взаимодействия сотрудников предполагает наличие условий возникновения организационных конфликтов в ИП Бурнашова И.А. Также, стоит заметить, что несмотря на повышение уровня надежности функционирования основных элементов организационной структуры, количество конфликтов находится в среднем на одном уровне, что говорит о неэффективности существующей системы управления ими, а также наличие провоцирующих условий. Анализ причин возникновения организационных конфликтов показал, что наиболее значимыми факторами, оказывающих на них влияние является нарушение трудового и коммуникационного процесса. Кроме этого были выделены и другие факторы, наиболее значимыми из которых являются индивидуальные особенности сотрудников и отсутствие мотивирующих программ. Низкий уровень вовлеченности, как фактор влияние на количество организационных конфликтов, выделялся 43% сотрудников, что также значимо для рассматриваемой организации. Проведённое раннее исследование показало, что вовлечённость персонала является «собирательным» показателем, отражающим эффективность работы менеджмента предприятия в области решения задач управления персоналом.

По результатам исследования была предложена и апробирована методика управления уровня вовлечённости, позволяющая регулировать уровень вовлеченности персонала, и оказывать комплексное влияние на количество организационных конфликтов.

По результатам проведенного исследования были даны комплексные рекомендации, направленные на повышение уровня вовлеченности персонала и снижение уровня его конфликтности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Albrecht, S.L. Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach / S.L. Albrecht, A.B. Bakker, J.A. Gruman, W.H. Macey, A.M. Saks // Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance. – 2015. – Vol. 2. – Iss: 1. – pp. 7 – 35.

2. Assael, H. Constructive role of interorganizational conflict / H. Assael // Administrative Science Quarterly. – 1969. – Vol. 14 – №4 – pp. 573-582.

3. Barringer, B.R. Walking a Tightrope : Creating Value Through Interorganizational Relationships / B.R. Barringer, J.S. Harrison // Journal of Management. – 2000. – Vol.26. – P. 367–403.

4. Barth, E. The causes and consequences of interagency conflict / E. Barth //Sociological Inquiry. – 1963. – №33. – pp. 51-57.

5. Bercovitch, J. Conflict and conflict management in organizations: A framework for analysis / J. Bercovitch // Hong Kong Journal of Public Administration. – 1983. – vol.5. – №2. – pp. 104-123.

6. Bercovitz, J.E. Who I am and how I contract: The effect of contractors roles on the evolution of contract structure in university-industry research agreements / J.E. Bercovitz, B.B. Tyler // Organization Science. – 2014. – №25. – pp. 1840–1859.

7. Blackard, K. Capitalizing on conflict: strategies and practices for turning conflict into synergy in organizations: a manager's handbook / K. Blackard, J.W. Gibson. – 1st ed. – Palo Alto, California: DAVIES-BLACK PUBLISHING, 2002. – 276 p.

8. Blyton, T., Turnbull, P. The Dynamics of Employment Relations / T. Blyton, P. Turnbull. – London: MacMillan Business, 1998. – 430 p.

9. Bornstein, G. A Individual and group decisions in the centipede game: Are groups more 'rational' players? / G. Bornstein, T. Kugler, A. Ziegelmeyer // Journal of Experimental Social Psychology. – 2004. – № 40. – pp. 599–605.

10. Cao, Z. Complements or substitutes? A qualitative and meta-analytic review of the relationship between contractual and relational governance / Z. Cao, F. Lumineau // Journal of Operations Management. – 2015. – № 33-34. – pp. 15–42.

11. Cramer, J.M. Total employee involvement: measures for success / J.M. Cramer, B. Roes // Environmental Quality Management. – 2006. – №3 (1). – pp. 39-52.

12. Das, T.K. Instabilities of strategic alliances: An internal tensions perspective / T.K. Das, B.S. Teng // Organization Science. – 2000. – vol. 11. – №1. – p. 77–101.

13. Dwyer, F.R. Developing buyer-seller relationships / F.R. Dwyer, P.H. Schurr, S. Oh // Journal of Marketing. – 1987. – 51. – 11–27.

14. Edwards, P. Empowerment and managerial labor strategies – Pragmatism regained / P. Edwards, M. Collinson // Work and Occupations. – 2002. – 29 (3). – pp. 272-299.

15. Evans, J. R., Lindsay W.M. Managing for Quality and Performance Excellence / J. R. Evans, W. M. Lindsay; 9th Edition. – South-Western College Pub, 2012. – 784 p.

16. Fenton-O'creevy, M. Employee involvement and the middle manager: evidence from a survey of organizations / M. Fenton-O'creevy // Journal of organizational behavior. – 1998. – VOL. 19. – pp. 67-84.

17. Frazier, G.L. The use of influence strategies in interfirm relationships in industrial product channels / G.L. Frazier, R.C. Rody // Journal of Marketing. – 1991. – №55. – pp. 53–69.

18. Gifford, J. Employee Involvement: Information, Consultation and Discretion (IES Report 427) / J. Gifford, F. Neathey, G. Loukas. – Brighton : Institute for employment studies, 2006. – 111 p.

19. Gillespie, N. Trust repair after an organization-level failure / N. Gillespie, G. Dietz // Academy of Management Review. – 2009. – №34. – pp. 127–145.

20. Hamad, A.A. The Reconceptualization of Conflict Management, Peace, Conflict and Development / A.A. Hamad // An Interdisciplinary Journal. – 2005. – vol. 7. URl: https://fada.birzeit.edu/jspui/bitstream/20.500.11889/2648/1/9652.pdf (дата обращения: 10.03.2017).

21. Harter, J.K. Q12® Meta-Analysis / J.K. Harter, F.L. Schmidt, E.A. Killham, J.W. Asplund // Report Gallup Consulting. – Точка доступа: https://strengths.gallup.com/private/resources/q12metaanalysis_flyer_gen_08%2008_bp.pdf (дата обращения: 29.03.2017).

22. Harter, K. J. Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis / K. J. Harter, L.F. Schmidt, T. L. Hayes // Journal of Applied Psychology. – 2002. – Vol. 87. – No. 2. – pp. 268-279.

23. Health behavior : emerging research perspectives / edited by David S. Gochman. – New York : Plenum Press, 1988. – 440 p.

24. Hibbard, J.D. Examining the impact of destructive acts in marketing channel relationships / J.D. Hibbard, N. Kumar, L.W. Stern // Journal of Marketing Research. – 2001. – №38. – pp. 45–61.

25. Ilies, R.A. Within-individual study of interpersonal conflict as a work stressor: dispositional and situational moderators / R. Ilies, M. Johnson, T.A. Judge and J. Keeney // Journal of Organizational Behavior. – 2011. – Vol. 32. – pp. 44-64. – URL: https://www.researchgate.net/publication/228079666_A_within-individual_study_of_interpersonal_conflict_as_a_work_stressor_Dispositional_and_situational_moderators

26. Janowicz-Panjaitan, M. Measures for dealing with competence and integrity violations of interorganizational trust at the corporate and operating levels of organizational hierarchy / M. Janowicz-Panjaitan, R. Krishnan // Journal of Management Studies. – 2009. – №46. – pp. 245–268.

27. Jones, G.R. Contemporary Management / G.R. Jones, J.M. Gorge, C.W.L. Hill. – Boston, McGraw-Hill, 2000. – 732 p.

28. Kahn, W.A. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work / W.A. Kahn // Academy of Management Journal. – 1990. – vol. 33. – №.4. – pp. 692-724. – URL: https://engagementresearch.wikispaces.com/file/view/Kahn+(1990)_Psychological+conditions+of+personal+engagement+and+disengagement+at+work.pdf (дата обращения: 25.03.2017).

29. Kazimoto, P. Analysis of conflict management and leadership for organizational change / P. Kazimoto // International Journal of Research In Social Sciences. – 2013. – vol. 3. – №.1. – pp. 16-25.

30. Kim, Y. A comparative study of the 'Abilene Paradox' and 'Groupthink' / Y. Kim // Public Administration Quarterly. – 2001. – №25. – pp. 168–189.

31. Knippen, J.T. Handling conflicts / J.T. Knippen, T.B. Green // J. Workplace Learning. – 1999. – №11 (1). – pp. 27-32.

32. Kocher, M.G. The decision maker matters: Individual versus group behavior in experimental beauty contest games / M.G. Kocher, M. Sutter // The Economic Journal. – 2005. – №115. – pp. 200–223.

33. Kuhn, T. Do conflict management styles affect group decision making? / T. Kuhn, M. S. Poole // Human Communication Research. – 2000. – №26. – pp. 558-590.

34. Lumineau, F. An organizational learning perspective on contract design/ F. Lumineau, M. Frerchet, D. Puthod // Strategic Organization. – 2011. – №9. – pp. 8–32.

35. Lumineau, F. The influence of relational experience and contractual governance on the negotiation strategy in buyer-supplier disputes / F. Lumineau, J. Henderson // Journal of Operations Management. – 2012. – №30. – pp. 382–395.

36. Massey, G.R. The antecedents and consequences of functional and dysfunctional conflict between marketing managers and sales managers / G.R. Massey, L. Dawes // Industrial Marketing Management. – 2007. – №36. – pp. 1118–1129.

37. Mohrman, S.A. Employee Involvement in Declining Organizations / S.A. Mohrman, A.M. Mohrman // Human Resource Management. – 1983. – №22 (4). – pp. 445-465.

38. Ongori, H. Organizational Conflict and its effect on organizational Performance / H. Ongori // Research Journal of Business Management. – 2009. – №3. – pp. 16-24.

39. Paulson, S.K. A theory and comparative analysis of interorganizational dyads / S.K. Paulson // Rural Sociology. – 1977. – №41. – pp. 311-329.

40. Pillutla, M.M. Unfairness, anger, and spite: Emotional rejections of ultimatum offers / M.M. Pillutla, J.K. Murnighan // Organizational Behavior and Human Decision Processes. – 1996. – №68. – pp. 208–224.

41. Pondy, L.R. Organizational Conflict: Concepts and Models / L.R. Pondy // Administrative Science Quarterly. – 1967. – vol. 12. – №2. – pp. 296-320.

42. Rahim, M. Afzalur. Managing conflict in organizations / M. Afzalur Rahim. – N.J. : Transaction Publishers, 2010. – 311 p.

43. Ren, H. Repairing relationship conflict: How violation types and culture influence the effectiveness of restoration rituals / H. Ren, B. Gray // Academy of Management Review. – 2009. – №34. – pp. 105–126.

44. Saks, A.M. Antecedents and consequences of employee engagement / A.M. Saks // Journal of Managerial Psychology. – 2006. – Vol. 21. – Iss:7. – pp. 600–619.URL:http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/02683940610690169 (дата обращения: 25.03.2017).

45. Schaufeli, W., Bakker, A. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study/ W. Schaufeli, A. Bakker // J. of Organisational Behaviour. – 2004. – Vol. 25. – pp. 293–315.

46. Schweitzer, M.E. Promises and lies: Restoring violated trust / M.E. Schweitzer, J.C. Hershey, E.T. Bradlow // Organizational Behavior and Human Decision Processes. – 2006. – №101. – pp. 1–19.

47. Sev J.T. Conflict management approaches: a tool for productive employee performance in business organizations (a study of dangote cement plc, Gboko plant) / J.T. Sev, N. Kwahar, J. Emakwu, P. Dewua, J.R. Agema // International Journal of Business and Management Review. – 2016. – Vol.4. – №5. – pp. 1-22.

48. Simmel, G. Conflict and the web of group affiliations / G. Simmel. – New York: The Free Press, 1955. – 472 p.

49. Stewart, P., Garrahan, P. Employee Responses to New Management Techniques in the Auto Industry / P. Stewart, P. Garrahan // Work, Employment and Society. – 1995. – №9 (3). – pp. 517-536.

50. Tangpong, C. The interaction effect of relational norms and agent cooperativeness on opportunism in buyer–supplier relationships / C. Tangpong, K.T. Hung, Y.K. Ro // Journal of Operations Management. – 2010. – №28. – pp. 398–414.

51. Thomas, K.W. Conflict and conflict management: Reflections and update / K.W. Thomas // Journal of Organizational Behavior. – 1992. – №13 – pp.265–274.

52. Tidström, A. Causes of conflict in intercompetitor cooperation / A. Tidström // Journal of Business & Industrial Marketing. – 2009. – vol.24. – Iss: 7. – pp. 506-518.

53. Tjosvold, D. Conflict between managers and workers – The role of cooperation and competition / D. Tjosvold, L.C. Chia // Journal of Social Psychology. – 1989. – №129. – pp. 235–247.

54. Tripon, C. Conflict management and negociation techniques. Точка доступа: http://www.apubb.ro/wp-content/uploads/2011/02/conflict-management.pdf (Дата обращения: 18.02.2017).

55. Van de Ven, A.H. Frameworks for interorganizational analysis / A.H. Van de Ven, D.C. Emmett, R.Koenig // Organization and Administrative Science. – 1974. – №5. – pp. 113-129.

56. Verba, S., Schlozman, K.L., Brady, H. Voice and Equality: Civic Voluntarism in American Politics / S. Verba, K.L. Schlozman, H. Brady // Cambridge: Harvard University Press, 1995. – 640 p.

57. White, P.E. Intra- and Interorganizational studies: Do they require separate conceptualizations? / P.E. White // Administration and Society. – 1974. – №6. – pp. 107-155.

58. Антонов, О.Б. Современная организация. Персонал и технологи: учебник [Текст] / О.Б. Антонов. – М.: Самиздат, 2013. – 104 с.

59. Анцупов, А.Я. Конфликтология в схемах и комментариях: [учебное пособие] [Текст] / А.Я. Анцупов, С.В. Баклановский. – 2-е изд., перераб. – Москва [и др.]: Питер, 2009. – 304 с.

60. Анцупов, А.Я. Словарь конфликтолога [Текст] / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. – 2-е изд. – Москва [и др.]: Пи-тер, 2006. – 527 с.

61. Багиев, Е.Г. Принципы урегулирования межорганизационных конфликтов в предпринимательских сетях [Текст] / Е.Г. Багиев // Проблемы современной экономики. – 2008. – №.4. – с. 230-232.

62. Байдакова, М.Ю. Психология управления персоналом [Электронный ресурс]: методические указания по выполнению контрольных работ для студентов вузов, обучающихся по специальности 030301 «Психология» специализация «Социальная психология» (всех форм обучения) / Байдакова М.Ю.; Федеральное агентство по образованию Федеральное гос. образовательное учреждение высш. проф. образования «Российский гос. ун-т туризма и сервиса» (ФГОУ ВПО «РГУТиС»), Фак. права и социальных коммуникаций, каф. «Психология и социальная работа». – Москва: Байдакова М. Ю., 2010. – 1 электрон. опт. диск (CD-R).

63. Большаков, А.Г. Конфликтология организаций: учебное пособие [Текст] / А.Г. Большаков, М.Ю. Несмелова. – М., 2001. – 182 с.

64. Бородушко, И.В. Организационное поведение: учебное пособие для ВУЗов [Текст] / И.В. Бородушко. – М.: Юнити, 2007. – 238 с.

65. Брылева, Л.Г. Вовлеченность персонала и ее влияние на управление организационными конфликтами [Текст] / Л.Г. Брылева // Научно-техническое и экономическое сотрудничество стран АТР в XXI веке. – 2013. – Т.2. – С. 106-109.

66. Брылёва, Л.Г. Классификация организационных конфликтов в условиях современной рыночной экономики [Текст] / Л.Г. Брылёва // Управление экономическими системами: Электронный научный журнал. –2013. – № 5 (53). Точка доступа. http://uecs.ru/marketing/item/2126-2013-05-06-08-03-25 (Дата обращения: 16.02.2017).

67. Брылёва, Л.Г. Социальная природа и моделирование процесса управления организационным конфликтом [Текст] / Л.Г. Брылёва // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 1-1. URL: https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=18263 (дата обращения: 13.02.2017).

68. Брылёва, Л.Г. Теоретические особенности управления организационными конфликтами в условиях современного менеджмента [Текст] / Л.Г. Брылёва // Инженерный вестник Дона. – 2013. – Т.24. – № 1 (24). – С. 86-97.

69. Ведерникова О. Как повысить вовлеченность персонала в работу [Электронный ресурс] / О. Ведерникова // HR-Portal: Сообщество и публикации – Режим доступа: http://www.hr-portal.ru/article/kak-povysit-vovlechennost-personala-v-rabotu (дата обращения: 28.03.2017).

70. Веснин, В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник для вузов [Текст] / В.Р. Веснин. – М.: Проспект , 2008. – 688 с.

71. Виноградов, А.Б. Взаимосвязь межорганизационных и межфункциональных конфликтов в сфере логистики, а также способы их совместного разрешения [Текст] / А.Б. Виноградов // Логистика сегодня. – 2004. – №.1. – с. 27-35

72. Вовлеченность персонала: 4 кейса, как ее повысить [Текст] // Практический журнал «Директор по персоналу». – URL: http://www.hr-director.ru/vovlechennost-personala (дата обращения: 25.03.2017).

73. Гришина, Н.В. Психология конфликта [Текст] / Н.В. Гришина. – СПб: Питер. 2004. – 464 с.

74. Долженко, Р.А. Вовлеченность персонала как индикатор отношения работников к изменениям в организации [Текст]: монография / Р.А. Долженко. – Барнаул: Изд-во Алт. ун-та, 2014. – 189 с.

75. Долженко, Р.А. Удовлетворенность, лояльность, вовлеченность персонала: уточнение и конкретизация понятий [Текст] / Р.А. Долженко // Вестник АГАУ. – 2014. – №9 (119). – С. 157-162.

76. Долженко, Р.А. Исследование уровня вовлеченности и социальных процессов в коллективе коммерческого банка / Р.А. Долженко, Г.А. Булатова // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2013. – №12. – С. 211-219.

77. Долженко, Р.А. Некоторые аспекты управления вовлеченностью персонала через призму корпоративной культуры / Р.А. Долженко // Управление корпоративной культурой. – 2014. – №2. – С. 104-113.

78. Доминяк, В.И. Вовлеченность сотрудников: мотивационный аспект [Текст] / В.И. Доминяк, Е.А. Родионова // Глобальные риски – локальные решения: сборник материалов ежегодной международной междисциплинарной научно-практической конференции. Балтийский институт экологии, политики и права, Балтийский институт иностранных языков и межкультурного сотрудничества. 18 мая 2016 г., Санкт-Петербург / под общей ред. А.Е. Рейфе. – СПб: БИЭПП, БИИЯМС, Изд-во «НИЦАРТ», 2016. – с. 198-203.

79. Дорофеев, В.Д. Организационное поведение: учебное пособие для ВУЗов [Текст] / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева. – Пенза: Изд-во ун-та, 2004. – 142 с.

80. Захарова, А. Драйверы вовлеченности персонала / А. Захарова // Журнал «Штат». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.hr-portal.ru/blog/volshebnye-drayvery-vovlechennosti-personala

81. Зачиняев, С.Н. Организационно-методические рекомендации эффективного управления организационным конфликтом в поликультурной орга-

низации [Текст] / С.Н. Зачиняев // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. – 2014. – №11 (139). – с. 190-194.

82. Здравомыслов, А.Г. Социология конфликта: Россия на путях преодоления кризиса: Пособие для студентов вузов / А.Г. Здравомыслов. – М.: АО «Аспект-пресс», 1994. – 316 с.

83. Зеркин, Д.П. Основы конфликтологии: курс лекций [Текст] / Д.П. Зеркин. – Ростов-на-Дону: Феникс, 1998. – 480 с.

84. Иванова, Т.Ю. Теория организации [Текст] / Т.Ю. Иванова, В.И. Приходько. – СПб: Питер, 2004. – 272 с.

85. Кириллов, А.В. Технологии управления персоналом и конъюнктура / А.В. Кириллов // Социальная политика и социология. – 2014. – №4 (105). – С. 173-184.

86. Коновалова, В. Управление вовлеченностью персонала: факторы успехов и неудач [Текст] / В. Коновалова // Кадровик. – 2014. – №9. – С. 74- 84.

87. Конфликтология: учеб. для студентов вузов, обучающихся по спец. философия, социал. работа, психология, юриспруденция [Текст] / О.В. Аллахвердова, В.И. Викторов, М.В. Иванов и др.; отв. ред. А.С. Кармин. – СПб: Лань, 1999. – 442 с.

88. Конфликты в общественной и индивидуальной деятельности [Текст]. Точка доступа: http://studepedia.org/index.php?vol=1&post=16128 (Дата обращения: 16.02.2017).

89. Магомедов, Г.М. Конфликты в организации: сущность и особенности / Г.М. Магомедов // Фундаментальные исследования. – 2014. – № 8-1. – С. 233-239.

90. Мазуров Вл. Д. Когда коллективные решения не согласуются с логикой [Текст] / Вл. Д. Мазуров // Эпистемы: сборник научных статей. – Екатеринбург : Ажур, 2014. – Вып. 9: Аспекты аналитической традиции. – С. 52-57.

91. Майкова, Е.И. Вовлечённость персонала организации как высший уровень мотивации [Электронный ресурс] / Е.И. Майкова // Электронный пе-

риодический научный журнал «SCI-ARTICLE.RU». – 2013. – Точка доступа:http://sciarticle.ru/stat.php?i=vovlechennost_personala_organizacii_kak_vysshiy_uroven_motivacii

92. Масилова, М.Г. Вовлеченность персонала как характеристика организационной культуры [Текст] / М.Г. Масилова, Ю.В. Бурцева // Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. – 2016. – Т.8. – №3(2016). – С. 137-145.

93. Маслова, В.М. Управление персоналом предприятия: учебное пособие [Текст] / В.М. Маслова. – М. : Юнити-Дана, 2012. – 314 с.

94. Мелихов, Ю.Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий: учебно-практическое пособие [Текст] / Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев. – М.: Дашков и Кº, 2008. – 342 с.

95. Методика расчёта индекса вовлечённости персонала [Электронный ресурс] // HR-portal: Сообщество и публикации. – Точка доступа: http://www.hr-portal.ru/tool/metodika-rascheta-indeksa-vovlechennosti-personala (дата обращения: 01.04.2017).

96. Миронов, Е.Е. Модерация конфликтов в организации. Монография [Текст] / Е.Е. Миронов. – Уфа: «Речь», 2009. – 240 с.

97. Молокостова, А.М. К проблеме организационного конфликта / А.М. Молокостова, Е.В. Каргина // Известия Саратовского университета. – 2012. – т. 1. – №3.– с. 109-115.

98. Павленкова, И.В. Коммуникационный конфликт-менеджмент как инновационная технология в сфере музейных услуг / И.В. Павленкова // Социология и право. – 2013. – №4(21). – с. 42-48.

99. Павлюк, А.Ю. Вовлеченность сотрудников как фактор эффективности бизнеса [Текст] // Молодёжь и наука: Сборник материалов VII Всероссийской научно-технической конференции студентов, аспирантов и молодых учёных, посвященной 50-летию первого полета человека в космос [Электронный ресурс]. – Красноярск: Сибирский федеральный ун-т, 2011. – URL: http://conf.sfu-kras.ru/sites/mn2011/section04.html, свободный.

100. Передеренко, О.А. Вовлечение персонала как ключевой фактор устойчивого развития предприятия [Текст] / О.А. Передеренко // Шумпетеровские чтения. – 2014. – Т.1. – С. 81-84.

101. Полухина, А.Н. Конфликты в организации и медитация [Текст] / А.Н. Полухина // ЭКО. Всероссийский экономический журнал. – 2005. – №4. – с. 184-189.

102. Правдина, Л.Р. К вопросу об исследовании взаимосвязи вовлеченности профессионала с экзистенцией и мотивацией [Текст] / Л.Р. Правдина, Е.А. Колесова, Д.В. Попова // Субъект профессиональной деятельности: стратегии развития и риски: мат-лы Междунар. науч.-практ. конф. (г. Ростов-на-Дону, 21 апреля 2015 г.). – Ростов н/Д: Издательский центр ДГТУ, 2015. – с. 17-21.

103. Прибыловский, В.М. Социальные механизмы управления организационными конфликтами. Автореферат дис. … канд. социол. наук: 22.00.08. – Москва, 2008. – С. 10.

104. Решетникова, К.В. Теоретико-методологические основы позиционирования конфликтов [Текст] / К.В. Решетникова // Личность. Культура. Общество. – 2002. – т. 4. – №3-4(13-14). – с. 192-205.

105. Робсон, М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов [Текст] / М. Робсон, Ф. Уллах; пер. с англ. под ред. Н.Д. Эриашвили. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. – 224 с.

106. Самбурская, М.А. Управление вовлеченностью сотрудников при внедрении всеобщего менеджмента качества [Электронный ресурс] / М.А. Самбурская // Научное сообщество студентов XXI столетия. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ: сб. ст. по мат. XXIX междунар. студ. науч.-практ. конф. – 2015. – №2(29). – Точка доступа: http://sibac.info/archive/economy/2(29).pdf (дата обращения: 03.04.2017).

107. Свергун, О.Ю. Управление конфликтными ситуациями в коллективе [Текст] / О.Ю. Свергун // Заместитель главного врача. – 2013. – №3(82). – С. 82-91.

108. Светлов, В.А. Конфликт: модели, решения, менеджмент [Текст] / В.А. Светлов. – СПб: Питер, 2005. – 540 с.

109. Сенге, П.М. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации [Текст] / П.М. Сенге. – 234 с.

110. Сироткин В.А. Межфункциональная и межорганизационная координация в цепях поставок [Текст] / В.А. Сироткина, И.Н. Сироткина // Материалы VIII Международной студенческой электронной научной конференции «Студенческий научный форум». URL: http://www.scienceforum.ru/2016/1460/24105 (дата обращения: 08.03.2017).

111. Скриптунова, Е.А. Методика расчёта индекса вовлеченности персонала [Электронный ресурс] / Е.А. Скрипунова // Управление человеческим потенциалом. – 2010. – №2 (22). – Точка доступа: http://www.axima-consult.ru/stati-04-10-metod-raschet-indeksa-vovl-personala.html (дата обращения: 1.04.2017)

112. Соломанидина, Т.О. Управление мотивацией персонала (в табл., схемах, тестах, кейсах): учебно-практическое пособие [Текст] / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. – М.: 2005. – 128 с.

113. Старостина, Н.В. Сущностная характеристика понятий «общение» и «педагогическое общение» [Текст] / Н.В. Старостина // Известия Пензенского государственного педагогического университета им. В.Г. Белинского. – 2007. – №7. – С. 237-241.

114. Таранец А.В. Управление организационными конфликтами в российских деловых организациях [Текст] : дис. … канд. соц. наук / А.В. Таранец ; Пятигорский гос. ун-т. – Пятигорск, 2016. – 183 с.

115. Теория организации: учебник для вузов [Текст] / Минобразования РФ; под общ. ред. В.Г. Алиева. – 2 изд., перераб. и доп. – М.: ЗАО Изд-во «Экономика», 2003. – 431 с.

116. Тест на конфликтность [Электронный ресурс] // Портал «Твой тест: Психологические и личностные тесты». – Точка доступа: http://tvoytest.ru/lichnostnyye-testy/test-na-konfliktnost (Дата обращения: 09.04.2017)

117. Трусевич, Н.Э. Имитационное моделирование межличностных организационных конфликтов, обусловленных факторами отношений / Н.Э. Трусевич // Труды БГТУ. – №9. Издательское дело и полиграфия. – 2011. – № 9 (147) . – С. 78-82.

118. Управление персоналом: учеб. пособие для студентов экон. спец. вузов [Текст] / Б.Ю. Сербиновский и др. – М., 1999. – 430, [1] с.

119. Управление персоналом на производстве: учебное пособие для вузов [Текст] / под ред. проф. Н.И. Шаталовой, Н.М. Бурносова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 381 с.

120. Фей, К. Лекарство от пассивности: рецепты для России [Электронный ресурс] / К. Фей // Harvard Business Review. – Точка доступа: http://hbr-russia.ru/liderstvo/psikhologiya/a9597 (дата обращения: 25.03.2017).

121. Фролов, С.С. Организационные конфликты. Общее представление о конфликтах в организации. Монография [Текст] / С.С. Фролов. – Тверь, 2005. – 174 с.

122. Хасанова, Г.Б. Психология управления трудовым коллективом : учебное пособие / Г.Б. Хасанова, Р.Р. Исхакова; М-во образ. и науки России, Казан. нац. исслед. технол. ун-т. – Казань :Изд-во КНИТУ, 2012. – 260 с.

123. Хисматуллина, З. Н. Организационные конфликты: понятие и типология [Текст] / З.Н. Хисматуллина // Фундаментальные исследования. – 2005. – №3 – С.108-110.

124. Чуланова, О.Л. Вовлеченность персонала организации: основные подходы, базовые принципы, практика использования в работе с персоналом [Текст] / О.Л. Чуланова, О.И. Припасаева // Интернет-журнал «Науковедение». – 2016. – т.8. – №2. – URL: http://cyberleninka.ru/article/n/vovlechennost-personala-organizatsii-osnovnye-podhody-bazovye-printsipy-praktika-ispolzovaniya-v-rabote-s-personalom (дата обращения: 25.03.2017).

125. Шило, И.Н. Конфликт как предмет социологии организации [Текст] / И.Н. Шило // Современная конфликтология в контексте культуры и мира (Ма-

териалы I Международного конгресса конфликтологов) / под ред. Е.И. Степанова. – М.: Эдиториал УРСС, 2001. – С. 331–342.

126. Шумейко, М.В. Вовлеченность сотрудников в корпоративную культуру на основании организационной миссии / М.В. Шумейко // Общество: политика, экономика, право. – 2007. – №2. – С. 122-135.

127. Яруллин, Г.К. Конфликты в организации [Текст] / Г.К. Яруллин. – Казань, 2003. – 84 с.

128. Яценко, В. Поведение человека в производственных конфликтах [Текст] / В. Яценко // Менеджер по персоналу. – 2006. – №2. – с. 11-14.

Приложение 1

Вопросы опросника Q12 [23; 77]

Вопрос	Комментарий
Q01. Я знаю, что от меня ожидают на работе	Сотрудники организации должны точно знать и понимать, что от них ожидается на рабочем месте. В условии неясности ожиданий или их нечеткой формулировкой, сотрудники могут находиться в состоянии стресса, плохо выполнять свою работу и искать ту сферу деятельности, в которой их вклад может быть оценён.
Q02. Я располагаю материалами и оборудованием, которые необходимы мне для правильного выполнения моей работы	Сотрудники должны располагать всем необходимым для поддержания своих навыков, опыта и способностей, позволяющих выполнять им работу на приемлемом уровне.
Q03. На работе я имею возможность ежедневно заниматься тем, что я умею делать лучше всего	Каждый сотрудник должен соответствовать занимаемой им должности. Только таким образом человек может реализовать свой потенциал и обеспечить эффективность своей работы.
Q04. За последние семь дней мне была объявлена благодарность либо меня похвалили за хорошо выполненную работу	Благодарность является мощным мотивационным инструментом, позволяющим сотрудникам работать лучше и продуктивнее
Q05. Похоже, что мой непосредственный руководитель или кто-то другой на работе проявляет заботу обо мне как о личности	Менеджеры, имеющие подчиненных, должны проводить значительное количество времени со своими наиболее успешными и талантливыми подопечными, которым необходимо чувствовать связь с начальством для достижения наилучших результатов в работе.
Q06. У меня на работе есть человек, который поощряет мой рост	Компании должны внимательно следить за развитием своих сотрудников, предлагая им новые возможности или наделяя их большими полномочиями.
Q07. Мне кажется, что на работе с моим мнением считаются	Компании должны прислушиваться к своим сотрудникам и принимать во внимание их мнение, что позволит сформировать у сотрудников чувство востребованности и преданности.
Q08. Миссия моей компании позволяет мне чувствовать важность моей работы	Каждый человек стремится делать в жизни что-либо значимое, если цели компании удовлетворяют данную потребность сотрудников, то уровень их удовлетворенности от работы и жизни повышается.
Q09. Мои коллеги считают своим долгом выполнять работу качественно	Руководители должны следить за тем, чтобы каждый сотрудник вносил посильный и равномерный вклад в общее дело. Осознание того, что кто-то работает меньше или хуже, но при этом получает равное вознаграждение, может вызвать чувство неудовлетворенности у сотрудников и снизить эффективность их труда.
Q10. В моей компании работает один из моих лучших друзей	Доверительные и позитивные отношения в коллективе способствуют снижению нагрузки и стресса на сотрудников, тем самым позволяя им работать продуктивнее. Наличие в организации людей со схожими ценностями, установками поведения формирует общий вектор их отношения к работе.

Q11. За последние шесть месяцев кто-то на работе беседовал со мной о моем прогрессе	Руководители должны постоянно интересоваться состоянием дел своих подчиненных, оказывать им внимание и поощрять их рост.
Q12. В течение прошедшего года у меня на работе были возможности для учебы и роста	Компании должны формировать такую рабочую среду, в которой человек будет стремиться к инновациям и созданию более аффективных способов выполнения поставленных задач. Эффективные лидеры постоянно следят затем, чтобы их подчиненные получали необходимые знания и навыки, которые дополнят их таланты и позволят им достичь лучших результатов.

Приложение 2

Тест для оценки уровня конфликтности

Вопрос	Варианты ответов
1. В транспорте начинается скандал. Как вы на него отреагируете?	а) Ни за что не примете в нем участие б) Вмешавшись, будете защищать потерпевшего в) Примете в нем активное участие
2. Будете ли вы критиковать свое начальство на общем собрании?	а) Нет б) В зависимости от обстоятельств в) Будете критиковать
3. Вы видите, что начальник совершенно не умеет распоряжаться своей должностью. Он дает никому не нужные задания. Как вы отреагируете на ситуацию?	а) Предложите изменения, если вас поддержат б) Возьмете ситуацию в свои руки в) Побоитесь лишиться работы
4. Как часто вы спорите друг с другом?	а) Только тогда, когда на вас не обижаются и не портятся отношения б) Спорите только по важным вопросам в) Спорите не только с ними, но и с другими людьми
5. Пропустите ли вы человека, который пытается пролезть к прилавку без очереди?	а) Попытаетесь проследовать за ним б) Будете возмущаться, но не вслух в) Выскажете свое возмущение открыто
6. Ваш знакомый – жуткий неудачник, вскоре он собирается совершить очередной не совсем умный поступок. Как вы его остановите?	а) Постараетесь его отговорить б) Будете питать его иллюзиями, говоря, что он прекрасно справится в) Выскажете все, что думаете о нем
7. По дороге домой вы встречаете группу курящих подростков. Как вы отреагируете на них?	а) Промолчите б) Поругаете их в) Сделаете замечание
8. В магазине вы заметили, что с вас взяли больше денег, чем нужно. Как вы отреагируете?	а) Больше никогда не пойдете в этот магазин б) Попросите пересчитать в) Устроите большой скандал
9. На курорте администратор в вашей гостинице совершенно не выполняет своих обязанностей. Как вы поступите?	а) Будете молчать, т. к. ваше возмущение ничего не даст б) Пожалуетесь на него начальству в) Будете вымещать свое недовольство на горничной
10. В споре со своим мужем (женой) вы понимаете, что он(а) прав(а). Что вы сделаете?	а) Ошибку не признаете б) Признаетесь, что не были правы в) Решите, что если признаетесь, то будете выглядеть глупо
11. Как часто вам приходится выступать с критическими суждениями?	а) Часто б) Периодически в) Редко

Результаты формирования выборки из генеральной совокупности

Оказываемые услуги	Кол-во зарегистрированных предприятий, шт.	Критерии отбора				
		Продолжительность работы на рынке, лет.		Среднесписочная численность сотрудников, чел.[3]		
		до 4	более 4	до 30	30-100	более 100
Ремонт, окраска и пошив обуви	73	21	52	43	*9*	0
Ремонт и пошив швейных, меховых и кожаных изделий, головных уборов и изделий текстильной галантереи, ремонт, пошив и вязание трикотажных изделий	184	34	150	101	*43*	6
Ремонт и техническое обслуживание бытовой радиоэлектронной аппаратуры, бытовых машин и бытовых приборов, ремонт и изготовление металлоизделий	124	37	87	62	*23*	2
Изготовление и ремонт мебели	165	15	150	69	*64*	15
Химическая чистка и крашение, услуги прачечных	66	8	58	39	*19*	0
Ремонт и строительство жилья и других построек	522	244	278	79	*188*	51
Техническое обслуживание и ремонт транспортных средств, машин и оборудования	589	171	418	241	*149*	28
Услуги фотоателье и фото- и кинолабораторий, транспортно-экспедиторские услуги	191	27	164	74	*59*	31
Услуги бань, душевых и саун, парикмахерские и косметические услуги, оказываемые организациями коммунально-бытового назначения. Услуги предприятий по прокату. Ритуальные, обрядовые услуги	722	134	588	289	*221*	78
ИТОГО:	2636	691	1945	997	*775*	211

[3] Совокупная выборка по критерию «Среднесписочная численность сотрудников» сделана по организациям, с продолжительностью функционирования более 4 лет

Сравнение структуры выборки, скорректированной выборки и количества положительных откликов

Оказываемые услуги	Выборка		Выборка (скорректированная)		Количество фактически опрошенных организаций		Структура генеральной совокупности, %
	Кол-во предприятий, шт.	Доля, %	Кол-во предприятий, шт.	Доля, %	Кол-во предприятий, шт.	Доля, %	
Ремонт, окраска и пошив обуви	9	1,16	9	4,05	1	3,85	2,77
Ремонт и пошив швейных, меховых и кожаных изделий, головных уборов и изделий текстильной галантереи, ремонт, пошив и вязание трикотажных изделий	43	5,55	24	10,81	4	15,38	6,98
Ремонт и техническое обслуживание бытовой радиоэлектронной аппаратуры, бытовых машин и бытовых приборов, ремонт и изготовление металлоизделий	23	2,97	23	10,36	2	7,69	4,70
Изготовление и ремонт мебели	64	8,26	35	15,77	4	15,38	6,26
Химическая чистка и крашение, услуги прачечных	19	2,45	19	8,56	1	3,85	2,50
Ремонт и строительство жилья и других построек	188	24,26	31	13,96	4	11,54	19,80
Техническое обслуживание и ремонт транспортных средств, машин и оборудования	149	19,23	28	12,61	4	15,38	22,34
Услуги фотоателье и фото- и кинолабораторий, транспортно-экспедиторские услуги	59	7,61	19	8,56	1	3,85	7,25
Услуги бань, душевых и саун, парикмахерские и косметические услуги, оказываемые организациями коммунально-бытового назначения. Услуги предприятий по прокату. Ритуальные, обрядовые услуги	221	28,52	34	15,32	6	23,08	27,39
ИТОГО:	775	100	222	100	27	100	100

Приложение 5

Таблица результатов анкетирования и расчёт значения интегрального коэффициента вовлеченности для предприятия №1

Номер вопроса	Номер анкеты																			
	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	да	нет	да	нет	да	нет	да	нет	да	нет	да	нет	да	нет	да	нет	да	нет	да	нет
Q01	+		+		+			+	+			+	+			+	+		+	
Q02	+			+	+			+		+		+		+		+		+		+
Q03	+		+		+			+		+		+		+		+	+		+	
Q04	+			+		+	+		+		+			+		+		+		+
Q05		+	+			+	+			+		+		+		+		+	+	
Q06		+		+		+		+	+		+			+	+		+			+
Q07	+		+			+	+			+	+			+		+	+		+	
Q08		+	+		+			+		+	+		+		+		+			+
Q09	+		+	+		+		+		+		+	+			+	+		+	
Q10	+			+	+			+	+		+		+			+		+		+
Q11		+	+		+		+		+			+	+			+	+			+
Q12	+			+	+		+		+			+		+	+			+	+	
ИТОГО	8	4	7	6	7	5	5	7	6	6	5	7	5	7	3	9	7	5	6	6
К вовл.	**66,67**		**58,33**		**58,33**		**41,67**		**50**		**41,67**		**41,67**		**25**		**58,33**		**50**	

Номер вопроса	Номер анкеты																			
	11		12		13		14		15		16		17		18		19		20	
	да	нет	да	нет	да	нет	да	нет	да	нет	да	нет	да	нет	да	нет	да	нет	да	нет
Q01	+		+		+			+												
Q02	+			+		+	+													
Q03		+	+		+		+													
Q04		+		+		+	+													
Q05		+	+		+		+													
Q06		+		+		+	+													
Q07	+		+		+			+												
Q08	+			+	+		+													
Q09		+	+			+	+													
Q10		+	+		+			+												
Q11	+			+	+		+													
Q12		+	+		+		+													
ИТОГО	5	7	7	5	8	4	9	3												
К вовл.	**41,67**		**58,33**		**66,67**		**75**													

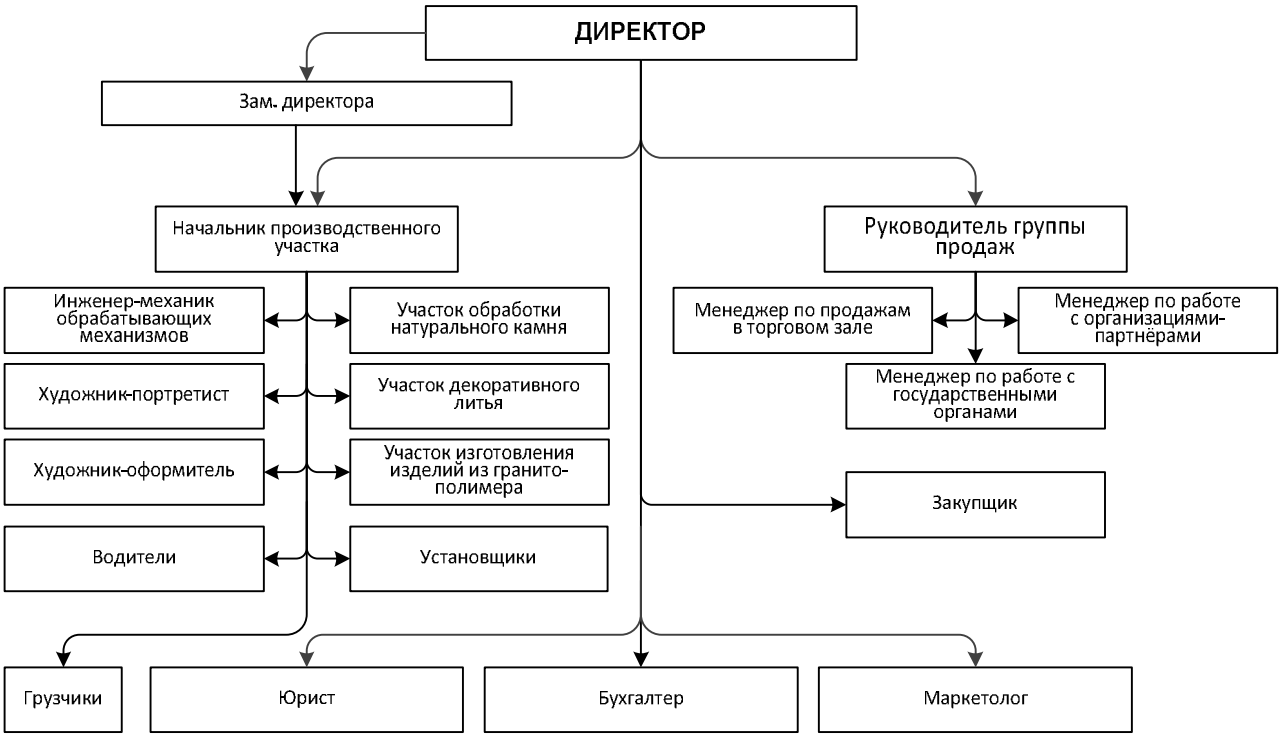
Окончание приложения 5

Таблица результатов анкетирования и расчёт значения интегрального коэффициента вовлеченности для предприятия №2

Номер вопроса	Номер анкеты																			
	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	да	нет	да	нет	да	нет	да	нет	да	нет	да	нет	да	нет	да	нет	да	нет	да	нет
Q01		+	+			+	+		+		+			+	+			+	+	
Q02		+		+		+	+		+			+	+		+			+	+	
Q03		+		+		+	+		+			+		+	+			+		+
Q04		+	+			+		+	+			+	+		+		+		+	
Q05	+		+			+		+		+	+			+	+			+	+	
Q06		+		+	+		+		+		+			+		+	+			+
Q07	+			+	+			+	+			+		+	+			+	+	
Q08	+		+			+	+			+		+	+		+		+		+	
Q09		+	+		+			+	+			+	+		+		+			+
Q10		+		+	+		+			+	+			+		+	+		+	
Q11		+		+		+	+			+	+			+		+		+		+
Q12		+	+			+	+			+	+		+		+			+	+	
ИТОГО	3	9	6	6	4	8	8	4	7	5	6	6	5	7	9	3	5	7	8	4
К в.п.	**25**		**50**		**33,33**		**66,67**		**58,33**		**50**		**41,67**		**75**		**41,67**		**66,67**	
Номер вопроса	Номер анкеты																			
	11		12		13		14		15		16		17		18		19		20	
	да	нет	да	нет	да	нет	да	нет	да	нет	да	нет	да	нет	да	нет	да	нет	да	нет
Q01	+		+			+		+	+		+		+			+		+	+	
Q02	+			+	+			+	+		+			+	+			+	+	
Q03	+		+		+			+		+	+		+		+			+		+
Q04	+		+		+			+		+	+		+		+			+		+
Q05	+		+			+	+		+		+		+			+	+		+	
Q06		+	+		+		+			+		+	+		+		+			+
Q07	+		+			+	+		+		+		+			+	+		+	
Q08	+		+		+			+	+		+		+		+			+	+	
Q09		+		+		+	+			+		+		+		+	+			+
Q10	+		+		+		+			+	+		+		+		+			+
Q11	+			+	+			+	+		+			+	+			+	+	
Q12		+	+		+			+		+		+	+		+			+		+
ИТОГО	9	3	9	3	8	4	5	7	6	6	9	3	9	3	8	4	5	7	6	6
К в.п.	**75**		**75**		**66,67**		**41,67**		**50**		**33,33**		**58,33**		**50**					

Приложение 6

Организационно-управленческая структура ИП Бурнашова И.А.



Приложение 7

Значения коэффициента надежности для подразделений административной подсистемы за 2013-2016 гг.

Подразделение	Год			
	2013	2014	2015	2016
Бухгалтерия	0,98	0,99	0,99	1
Менеджеры по продажам	0,84	0,87	0,9	0,96
Юрист	0,94	0,96	0,93	0,91
Маркетолог	-	-	0,78	0,87

Приложение 8

Значения коэффициента надежности для подразделений производственной подсистемы за 2013-2016 гг.

Подразделение	Год			
	2013	2014	2015	2016
Инженер-механик обрабатывающих механизмов	0,99	0,97	1	0,99
Производственная группа по обработке натурального камня	0,89	0,93	0,92	0,96
Производственная группа по изделиям из гранитополимера	1	0,95	0,9	1
Производственная группа по декоративному литью	0,97	0,93	0,98	0,99
Художественно-проектировочная группа	0,94	0,89	0,97	0,94
Группа транспортного обслуживания	0,98	0,91	0,93	1