

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

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

РЕШЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ КОНФЛИКТОВ МЕТОДАМИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

Выпускная квалификационная работа
(магистерская диссертация)

обучающегося по направлению подготовки
38.04.03 Управление персоналом
заочной формы обучения, группы 05001571
Бондаренко Регины Геннадьевны

Научный руководитель:
к. соц. н., доцент кафедры управления
персоналом
Целютина Т.В.

Рецензент:
к. соц. н., доцент кафедры
социологии и управления БГТУ
им. В.Г. Шухова
Авилова Ж.Н.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ПРОБЛЕМАТИКИ РЕШЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ КОНФЛИКТОВ МЕТОДАМИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ.....	9
1.1 Роль и место социально-трудовых конфликтов в современной практике кадрового менеджмента.....	9
1.2 Направления и методы включенности управленческого консультирования в систему управления персоналом.....	20
1.3 Модель управленческого консультирования для решения трудовых конфликтов в системе социально-трудовых отношений на предприятии.....	30
ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИЗУЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО- ТРУДОВЫМИ КОНФЛИКТАМИ И МЕТОДАМИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ В ОАО «ГАЗПРОМ ГАЗОРАСПРЕДЕЛЕНИЕ БЕЛГОРОД».....	42
2.1 Организация и методы исследования.....	42
2.2 Исследование системы управления социально-трудовыми конфликтами.....	49
2.3 Анализ методов и инструментов управленческого консультирования в системе решения профилактики социально-трудовых конфликтов.....	61
ГЛАВА 3. ВОЗМОЖНОСТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ РЕШЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ КОНФЛИКТОВ МЕТОДАМИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ В ОАО «ГАЗПРОМ ГАЗОРАСПРЕДЕЛЕНИЕ БЕЛГОРОД».....	78
3.1 Разработка программы для решения социально-трудовых конфликтов методами управленческого консультирования	78
3.2 Обоснования социально-экономической эффективности управленческих решений.....	101
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	104
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	107
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	115

ВВЕДЕНИЕ

Руководству любой компании приходится считаться с изменяющимися условиями ведения бизнеса. Как лидерам делового мира, так и небольшим компаниям требуется ясное понимание масштабов и сути происходящих перемен, а также знание новых концептуальных подходов, необходимых для успешного ведения дел.

Управленческое консультирование является средством оказания помощи организациям и ответственным лицам как в совершенствовании методов управления, так и в повышении личной и организационной эффективности руководства и персонала. Данный метод может применяться не только консультантами, для которых управленческое консультирование является основной работой, но и компетентными лицами, основным родом деятельности которых является обучение, проведение тренингов, исследований, разработка и оценка проектов и т.д. Для достижения результатов эти специалисты должны владеть навыками консультирования.

Количество социально-трудовых конфликтов в организациях возросло в настоящее время в силу как объективных (идет кризис социальной системы), так и субъективных (свобода слова позволяет рассмотреть социально-трудовые конфликты, ранее недоступные общественному мнению) причин. Конфликты в организациях нередко оказывают определяющее влияние на их деятельность. Каждому руководителю на любом уровне сегодня необходимы знания о способах предупреждения и конструктивного разрешения социально-трудовых конфликтов. Такие знания трудно получить, опираясь, только на здравый смысл, нельзя их и целиком позаимствовать и у зарубежных специалистов, т.к. отечественные социально-трудовые конфликты слишком специфичны.

Актуальность данного исследования заключается в необходимости теоретического обоснования и выработки методически подходов к предотвращению и разрешению социально-трудовых конфликтов на всех

иерархических уровнях организации, методами управленческого консультирования.

Степень разработанности проблемы. В процессе выполнения диссертации были изучены многочисленные научные труды отечественных и зарубежных авторов по проблемам управления персоналом, и, в частности вопросам исследования социально-трудовых конфликтов в организациях.

Общим региональным аспектом проблем в сфере трудовых отношений занимались такие дальневосточные ученые как Балабанов П.Н., Калашникова И.В., Мысник В.Г., Осипов С.Л., Шкуркин А.М., Симоненко Н.Н., Мотрич Е.Л., и др.

Козлов В.В., Патрушев С.В., Соловьев А.В., Сперанский В.И., Уткин Э.А., Чумиков А.Н., Шипилов А.И., Якимец В.Н., и другие, в работах которых освещены отдельные теоретико-методологические аспекты управления конфликтным взаимодействием

Беляцкий Н.П., Макхэм К., Посадский А.П., Уткин Э.А. рассматривают основы, методы, этапы и структуру управленческого консультирования.

Представляют интерес и работы зарубежных авторов, таких как Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. и др., в их работах освещены типы и причины конфликтов в организациях, процесс их развертывания, структурные и межличностные способы разрешения конфликтных ситуаций, рассматриваются управленческие функции как задача развития личности, обращается первостепенное внимание на профилактику конфликта, снятие психологической напряженности в коллективе и взаимодействие людей в духе сотрудничества.

Цель исследования. Цель диссертационного исследования заключается в разработке программы и методических рекомендаций для решения социально-трудовых конфликтов методами управленческого консультирования в организации.

Указанная цель определила постановку следующих **задач** диссертационного исследования:

- исследовать известные определения понятий, относящихся к проблеме социально-трудовых конфликтов, управленческого консультирования, и выяснить необходимость уточнения существующих определении;
- исследовать и дать характеристику механизму управленческого консультирования в организации;
- разработать методический инструментарий управленческого консультирования для диагностики трудовых конфликтов и дать оценку социально-трудовой сферы с точки зрения ее конфликтогенности в режиме мониторинга;
- разработать алгоритм консультирования в управленческой сфере организации;
- обосновать методический подход к моделированию конфликтных ситуаций в социально-трудовой сфере организации;
- разработать программу по решению социально-трудовых конфликтов по средствам управленческого консультирования в организации.

Объект исследования. Трудовой коллектив организации ОАО «Газпром газораспределение Белгород».

Предмет исследования. Методы управленческого консультирования в организации. Отношения между сотрудниками, возникающие в процессе их трудовой деятельности.

Методологическую основу диссертационного исследования составили работы отечественных и зарубежных авторов по вопросам конфликтологии и управления, а также работы в области социологии, психологии и философии конфликта. Были также использованы законодательные, нормативные документы РФ по вопросам экономики труда. Результаты диссертационного исследования базируются на конкретных материалах проведенного исследования в организации

Эмпирическую базу исследования составили внутренние нормативно-регламентирующие документы, данные статистической отчетности и первичного учета статистические сведения, характеризующие деятельность ОАО «Газпром газораспределение Белгород», а также обобщен первичный материал, характеризующий деятельность ОАО «Газпром газораспределение Белгород».

В процесс диссертационного исследования использовались общенаучные **методы** познания, монографический, абстрактно-логический, экономико-математический, балансовый, сравнения и др.

Гипотеза исследования. Программа и конкретные мероприятия управленческого консультирования по решению социально-трудовых конфликтов должны не только их разрешать, но и их причины, процесс развития, структуру. Данные разработки должны снимать психологическое и эмоционально напряжение между сотрудниками.

Положения, выносимые на защиту:

- методологические подходы к управлению социально-трудовыми конфликтами;
- методы управленческого консультирования, используемые в организации для решения социально-трудовых конфликтов;
- программа по решению социально-трудовых конфликтов в ОАО «Газпром газораспределение Белгород».

Научна новизна. Положен алгоритм управления социально-трудовыми конфликтами, отличительной чертой которого является функциональный подход, предполагающий комплексное использование экономических, социально-эмоциональных элементов и воспитательно-межличностного, организационно-структурного и административно-силового способов на основе обратных связей. Разработана программа по разрешению социально-трудовых конфликтов методами управленческого консультирования для ОАО «Газпром газораспределение Белгород».

Теоретическая значимость диссертационного исследования заключается в разработке объективных подходов, теоретических построений и методических рекомендаций по анализу, выявлению и разрешению социально-трудовых конфликтов.

Практическая значимость исследования состоит в решении методических задач по выявлению существующих проблем в социально-трудовой сфере, классификации и ранжировании их по степени конфликтности, выработке рекомендаций по предотвращению социально-трудовых конфликтов.

Использование результатов исследования целесообразно в управленческой деятельности организаций в целях повышения социально-экономической эффективности их функционирования на основе системного управления социально-трудовыми конфликтами.

Апробация результатов исследования. Основные результаты исследования излагались в ряде докладов и сообщений: «Управленческое консультирование: особенности коммуникационных процессов в консультант-клиентский отношениях», «Проблема трансформации нравственных аспектов неформальных отношений в условиях конфликтной среды».

Структура диссертационной работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка использованных источников. Основной текст диссертации помещен на 89 страницах, включает 22 таблиц, 15 рисунков и 7 формул. Библиографический список использованных источников содержит 73 наименования на русском и английском языках. Во введении обоснована актуальность темы диссертационного исследования, определены цели и задачи, указаны степень научной новизны, теоретическая и практическая значимость результатов исследования.

В заключении содержатся обобщенные результаты, работы, выводы и рекомендации методического и прикладного характера.

Вышеизложенное показывает, что тема настоящего диссертационного исследования, связанная с необходимостью формирования процедур предупреждения и разрешения трудовых конфликтов в производственной и непроизводственной сфере является весьма актуальной.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ПРОБЛЕМАТИКИ РЕШЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ КОНФЛИКТОВ МЕТОДАМИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

1.1 Роль и место социально-трудовых конфликтов в современной практике кадрового менеджмента

Деятельность психолога-консультанта, распространяясь на педагогическую, политическую, производственную сферы человеческой жизни, приобретает актуальность в том числе и в управлении и менеджменте. Важность психологического консультирования в этих сферах обусловлена недостаточной психологической компетентностью многих руководителей малых и крупных предприятий в решении межличностных конфликтов своих подчиненных, которые мешают в достижении общих целей; создании сплоченного коллектива, формировании внутренней мотивации работников. Поэтому консультативная работа психолога в управлении актуальна помощью в деятельности предприятий.

В научных трудах существуют разные точки зрения относительно соотношения понятий управления и менеджмента [17, с.32]. С одной стороны понятия "управление" и "менеджмент" отождествляются, поскольку в словарях английского языка "менеджмент" переводится как "управление", "руководство", "администрация" и другие. С другой - ряд исследователей считает, что понятие "менеджмент" уже по понятию "управление", оно является одним из видов управления.

Для управления людьми нужно знать их психологию, иначе единолично руководитель не сможет эффективно решать все вопросы психологического характера в коллективе. Нарботки специалистов-психологов, консультации по вопросам управления и

менеджмента существенно помогают руководителям в работе с кадрами, а также развивают профессиональную и практическую мастерство.

Как и в любой другой сфере, в управлении консультант оказывает помощь в выявлении психологических проблем, их анализе, способствует выполнению принятых решений, но сам решений не принимает и не отвечает непосредственно за выполнение задачи. [17, с.632]. Именно поэтому консультирование требует от психолога-консультанта специфических знаний в области психологии управления, а также определенного уровня информированности в той сфере, в которой он оказывает услуги.

Психологами-консультантами по вопросам управления деятельностью могут быть частные лица, которые работают по лицензии, или специализированные консалтинговые фирмы, которые предлагают организациям различные формы работы, а именно: карьерный коучинг, бизнес-коучинг, коучинг личной эффективности и бизнес-тренинги. Карьерный коучинг (или карьерное консультирование) включает в себя оценку профессиональных возможностей, оценку компетенций, консультирование по вопросам планирования карьеры, выбор пути развития и тому подобное. Бизнес коучинг направлен на организацию поиска наиболее эффективных путей достижения целей компании. [23, с.78]. При этом проводится работа с отдельными руководителями компании и с командами сотрудников.

Широкое распространение приобретает такой вид тренинга, направленный на сплочение коллектива, как тимбилдинг. Поскольку довольно часто в компаниях возникает проблема коммуникаций между персоналом, целью такого вида тренинга является повышение эффективности работы коллектива, полноценное развитие компании. Даже высокий профессионализм каждого менеджера компании в отдельности не является залогом успеха. [15, с.4-13]. Тимбилдинг-тренинги направлены на непосредственное построение команды, выработка командного духа и

умения работать в команде, выявление лидеров, а также создание атмосферы неформального общения.

Консультанты могут работать в штате, или приглашаться на определенный масс. Иногда нет необходимости в постоянных консультациях и, соответственно, экономически невыгодно содержать консультанта в штате. Другой причиной приглашения консультанта временно является социально-психологическая атмосфера коллектива, которая заставляет обращаться к услугам нейтральных лиц. [25, с.50-54]. В противовес внешним консультантам штатные хорошо знакомы с положением дел в компании, способные быстро оценить ситуацию и принять правильное решение. Главной сферой деятельности консультантов в этом направлении является организация и управление производством, но, вместе с тем, рассматриваются проблемы организации деятельности и стратегии развития компании.

Нужно отличать понятие "психологическое консультирование" от понятия "консалтинг", которое означает консультирование или вид интеллектуальных услуг, который связан с решением проблем предприятия в области управления и организационного развития. С одной стороны, это комплекс консультационных и практических услуг, а с другой - услуги в управлении и организации бизнеса. Одним из видов консультирования управленческий консалтинг - деятельность специальных компаний по консультированию руководителей и менеджеров предприятий в достижении целей в области технической и экономической деятельности. [18, с.5-12]. Как синоним в научной литературе встречается термин "управленческое консультирование", который рассматривается как метод психологической помощи личности и группе, как профессиональная деятельность, которая заключается в предоставлении услуг учреждениям и организациям по выявлению и анализу управленческих проблем, выработке рекомендаций для их решения и при необходимости содействию в исполнении этих решений. По мнению Л.Е. Орбан-Лембрик, управленческое консультирование - это системная помощь организациям, управленческим кадрам в

совершенствовании практики управления, повышении как индивидуальной производительности, так и эффективности деятельности организации в целом.

Управленческое консультирование как метод совершенствования управленческой практики используют руководители организаций в сферах [32, с.141]:

- Общим вопросам управления (определение стратегии и основных этапов развития организации, формирования организационной культуры и т.д.);
- проблем управления финансовой деятельностью организации;
- проблем управления маркетингом (определение стратегии маркетинга, обоснование мер для его осуществления и др.);
- управление человеческими ресурсами и их развития (собственно психолого-управленческое консультирование) и др.

Психологическое консультирование в управлении помогает руководителям планировать деятельность, комплектовать штат, вместе с тем рассматривается вопрос карьеры руководителей и развития кадрового потенциала и др.

Главными задачами психологов-консультантов является не только оказание психологической помощи людям в сложных жизненных ситуациях, но и направление их на достижение профессионального самосовершенствования и создание положительного микроклимата в коллективе.

В каждой организации и в управлении, работают люди, которые имеют свои индивидуально-психологические особенности, которые так или иначе влияют на эффективность деятельности и, в частности, управление. Рассмотрим следующие направления консультирования в управлении и менеджменте: 1) консультирование руководителей, 2) консультативная работа с группами работников, 3) персональное консультирование.

Достаточно часто деятельность руководителя связана с преодолением производственных, экономических, социальных, психологических проблем, иногда трудно принять решение, касающиеся общества, определенной отрасли или социальной сферы [24, с.221-227]. Поэтому психолог-консультант, как независимая личность, помогает ему принять оптимальное решение. Также помощь руководителю нужна в решении социально-психологических проблем коллектива; в изучении причин возникновения внутриорганизационных конфликтов, их преодоления и предупреждения конфликтных ситуаций; в формировании у руководителя индивидуального стиля руководства; в исследовании уровня профессиональной компетентности руководителей подразделений; в создании положительного имиджа самой организации и ее руководителя и тому подобное.

Для руководителей важно также должностное продвижение, что помогает выяснить карьерные цели и способы их достижения, овладеть техниками и методики принятия управленческих решений; формировать готовность к обновлению содержания труда. Прежде всего, необходимо оценить знания, умения и навыки руководителя, его поведение [7, с.132]. Для этого консультант создает атмосферу доверия и открытости, для того, чтобы совместно с руководителем осуществить анализ его карьерных целей и возможностей их реализации. Также в процессе консультирования определяют конечную цель и пути ее достижения, готовят план соответствующих мероприятий, вместе с тем осуществляется контроль за выполнением плана.

О проведении консультирования с группами работников, оно ориентировано на решение социально-психологических проблем организации и заключается в согласовании уровня развития личности руководителя с определенными группами людей, руководителями подразделений. Такое консультирование направлено на мониторинг эффективности использования руководителями системы управления, исследования уровня профессиональной компетентности руководителей всех

звеньев, совершенствования стиля и методов управления, систематизацию поведения руководителя в конфликтных ситуациях, взаимоотношений с подчиненными, коллегами, высшим руководством, создание положительного имиджа как самой организации, так и ее руководителя и тому подобное [29, с.233-239].

В работе психолога с персоналом различают следующие направления: анализ профессиональных качеств при приеме на работу, развитие профессиональных качеств сотрудников, определение степени личностной конфликтности и стратегии поведения в конфликтной ситуации, анализ психофизиологического состояния сотрудников в контексте условий труда, режима работы и тому подобное.

Решая задачи персонального консультирования психолог-консультант должен осуществить психодиагностике личностно-профессиональных качеств и эмоционально-психологического состояния работников, диагностическое оценки социально-психологического состояния дел в организации и информирования об этом руководителей. В случае необходимости консультант должен провести психотерапевтическую работу с целью предупреждения и устранения стрессовых состояний, нервно-психических расстройств персонала, организовывать и проводить тренинги, семинары, конференции и т.д., предложить рекомендации по разработке программ, проектов, решений, направленных на совершенствование деятельности организации и ее сотрудников, содействие руководству в рациональном формировании персонала, распределении функций между работниками [34, с.234-238].

Реализация задач социально-психологического консультирования персонала достигается благодаря индивидуальному консультированию, социально-психологической работе с группой, психодиагностическом и психокоррекционной обеспечению процесса управленческого развития. На каждом из уровней (индивидуальном или групповом) осуществляется поиск эффективных механизмов воздействия, призванного обеспечить развитие

психологической культуры объекта этого влияния (коммуникативной компетентности, наблюдательности, сенситивности, уровня духовного развития личности, знаний, умений и навыков, уровня эстетического восприятия действительности).

Вместе с тем Л.Е. Орбан-Лембрик выделяет два вида консультирования в управлении: персональное и групповое [4, с.89].

Персональное консультирование направлено на решение социально-психологических проблем, поиск оптимальных путей развития руководителя, оптимизацию и коррекцию его взаимоотношений с подчиненными, его поведения в спорных и проблемных ситуациях и тому подобное. Результатами этого консультирования являются: адаптация руководителя к условиям жизнедеятельности в коллективе, требований системного окружения; изменение структуры деятельности руководителя, методов и способов общения и взаимодействия с подчиненными; выявление недостатков в деятельности и развития, способов их преодоления.

В ходе персонального консультирования особое внимание уделяется профилактике регрессивного развития руководителя, предотвращению профессиональной управленческой деформации, чему способствует коррекция индивидуальной управленческой концепции руководителя. Однако, как подтверждают исследования, в определенные периоды управленческого развития руководителя раскрытия перед ним перспектив личностной регрессии, обусловленных системным окружением, является неэффективным и нецелесообразным. В процессе развития персонального консультирования выделяют такие разновидности персональных консультаций [28, с.46-50]:

1. Пассивное консультирования. Оно происходит в форме монолога руководителя, а роль психолога сводится к внимательного выслушивания и умелой поддержки беседы. Чаще всего обусловлено стремлением руководителя высказаться о своих проблемах, найти поддержку, сочувствие, признание того, что трудности действительно существенными.

2. Информативный консультирования. Заключается в информировании руководителя о результатах психологических исследований. В этом случае консультация сводится к получению руководителем дополнительных знаний о себе и своей деятельности.

3. Формирующая консультирования. Самым эффективным оно оказывается для новых руководителей. Заключается в формировании у руководителя организаторских и лидерских качеств.

4. Консультирование с целью коррекции. Направлено на изменение стиля управления, управленческой концепции, отношений в организации, установок и др.

В определенной степени персональное психологическое консультирование является действенным видом психологической помощи руководителям и методом совершенствования практики управления.

Групповое консультирование направлено на психологическую помощь группе, организации, на выявление проблем, скрытых межличностных конфликтов в группе, истинных причин личностных управленческих проблем, а также на снятие противоречий при обнаружении проблем управленческой деятельности, коллективная выработка оптимальных для группы руководителей способов преодоления имеющихся трудностей, конкретизацию для группы способов и методов управления. Клиентами группового психологического консультирования есть группы сотрудников, а иногда и персонал целой организации [60, с.82].

Персональное и групповое консультирование может осуществлять как один консультант (индивидуальное консультирование), так и команда консультантов (каждый из них выполняет определенные функции). Форма психологического консультирования зависит от конкретных проблем управления, специфики совместной деятельности и особенностей функционирования психологической службы.

Как один из видов управленческого консультирования Л.Е. Орбан-Лембрик выделяет психолого-Акмеологическое консультирования. Это

специально организованный процесс общения психолога-консультанта, направленный на формирование профессионального и управленческого развития руководителей, достижения в нем вершин (акме).

Особенностями психолого-акмеологического консультирования являются: акмеологический характер консультативного процесса, поскольку предметом психологического анализа есть проблемы, связанные с достижением вершины в развитии, профессиональной карьере; характер проблем, которые клиент ставит перед консультантом [35, с. 3-32].

Процесс психолого-акмеологического консультирования разворачивается по следующим направлениям:

- моделирование образа желаемого будущего состояния управленческой деятельности клиента или группы;
- конкретизация и систематизация ключевых факторов успеха, которые способствуют продуктивному сближению руководителя к образу желаемого будущего;
- переструктурирование и переосмысление проблем, на которые, как считает клиент, нельзя повлиять.

Положительные результаты консультирования обеспечивают предыдущие исследования, психодиагностика, заинтересованность руководителей в активном использовании рекомендаций консультантов, сведений о своих индивидуально психологические свойства в управленческой деятельности.

В работе каждой организации или предприятия часто возникают проблемы, самые разнообразные по содержанию и характеру. Руководители и персонал организации не всегда четко и однозначно могут предложить решения ситуации. В таком случае организация вынуждена обращаться за помощью к квалифицированным специалистам [10, с.324].

Консультирование должно учитывать взаимосвязь психологической культуры и управленческой, то есть системы норм, ценностей, правил поведения, ритуалов, традиций, запретов, стилей поведения, привычек и др..

Психологу-консультанту для работы следует учесть особенности взаимоотношений руководителя и подчиненных, а именно: стиль руководства, формы контроля, соблюдение дисциплины, роль женщин в руководстве, способы преодоления конфликтов, стиль общения сотрудников, методы оценки эффективности работы. Именно поэтому при выборе способов, методов психологического консультирования необходимо учитывать взаимосвязь психологической культуры и культуры организации, для того, чтобы помочь развитию руководителя и повысить эффективность управленческой деятельности [8, с.115].

Один из обязанностей руководителя - воздействие на подчиненных. Чтобы воздействие было положительным, необходимы такие качества руководителя: мастерство, профессионализм, коммуникативные способности, стиль руководства, авторитет и тому подобное. Психологической основой авторитета руководителя является его компетентность, умение быстро и правильно принимать решения, корректность в общении с подчиненными. Утверждению авторитета руководителя способствуют также решительность, настойчивость, уверенность в себе, готовность брать на себя ответственность, дипломатичность, организованность, находчивость и тому подобное. Для успешного осуществления управления руководитель должен иметь как минимум половину этих качеств. Иногда, когда руководитель требует выполнения конкретных задач или обязанностей, сотрудник может заниматься актуальными для него делами. Как следствие, возникают конфликты, в свою очередь приводит к ухудшению отношений в коллективе и снижению продуктивности деятельности. Если самостоятельно не удастся решить вопрос и избежать конфликтов, необходимо обратиться за консультацией к психологу [11, с. 312]. Психолог-консультант может рекомендовать руководителю организации использовать определенные механизмы формирования корпоративности такие как система стимулирования труда сотрудников, создание собственного стиля (интерьера

офисов, разработка собственных предметов или символов и т.д.) и социально-психологического климата, особой организационной культуры, организация мероприятий или праздников, построение взаимоотношений в коллективе. Нужно также отметить, что содержание психолого-консультативной помощи зависит от специфики деятельности каждой организации.

Таким образом, психологическое консультирование в управлении способствует повышению эффективности деятельности коллектива, созданию предпосылок становления надлежащего психологического климата, самореализации и эффективного взаимодействия сотрудников, а также координирует психологические аспекты деятельности в течение производственного цикла [45, с.60-61].

Психологическое консультирование руководителей и персонала должно способствовать решению важнейших задач, которые рассматриваются на самом высоком уровне, заботясь об их связи с перспективой производства и персонала.

1.2 Направления и методы включенности управленческого консультирования в систему управления персоналом

В России управленческое консультирование как профессиональная деятельность начала складываться на рубеже 60-х – 70-х гг. Работы профессиональных консультантов, таких как Ю. Вооглайд, Я. Лейнанн, Т. Мярря, Э. Терк, М. Хабакук, Т. Эленурм, Р. Юксвярав, В. Антонюк, А. Жуплев, А. Лузин, А.И. Пригожий, А.П. Посадский, И. Прокопенко, В. Рапопорт, С.В. Хайниш, В.С. Дудченко показывают, что это были не просто консультанты, ориентирующиеся на консультирование как сугубо профессиональную деятельность. Их исследования выявили множество проблем профессионального характера. Так, например В.С. Дудченко выделяет виды управленческого консультирования, которые по способам практической работы имеют как сильные, так и слабые стороны [9, с.154]:

Экспертное консультирование. Консультант-эксперт, имея знания в определенной области управления и набор типовых решений, после диагностики предлагает клиенту решение, обычно представленное в виде проекта (например, проекта новой организационной структуры). Он компетентен, он знает, «как жить и работать управленцам». Отсюда широко распространенное название этого вида консультирования – «проектное консультирование», или «консультирование проекта». Этот вид консультирования имеет свои недостатки и ограничения. Так, решения в организацию приходят «со стороны», они не являются интеллектуальной собственностью работников организации, со всеми вытекающими отсюда последствиями. Из процесса их выработки, как правило, исключены те, кто должен их реализовывать, что, очевидно, энтузиазма им не прибавляет. Владея наиболее полным знанием какого-то определенного вопроса, скажем, документооборота, консультант-эксперт дает достаточно компетентные заключения и рекомендации по улучшению этой стороны управления. Однако, улучшив в системе что-то одно, можно ухудшить ее

функционирование как целого, это аксиома системного подхода. Консультант-эксперт не может учитывать все стороны деятельности системы управления и организации в целом [19, с.184]. Его рекомендации так же вырваны из живого контекста, как и рекомендации исследователя. Он также не учитывает уникальность организации, поскольку его рекомендации универсальны и разработаны для определенного класса проблем, проблем типичных. А реальные, конкретные решения все равно принимает руководитель. И если в какой-то организации решаются усовершенствовать тот же документооборот отдельно от других сторон системы управления, то либо из этого ничего не получается, как и бывало в большинстве случаев, либо это создает дисбаланс и диспропорции в системе, снижая тем самым эффективность ее работы. Кроме того, консультант-эксперт может нанести организации вред еще и потому, что создает иллюзию решения той или иной проблемы, снимает ответственность с лиц, которые должны принимать по этому вопросу решение, снижает активность, самостоятельность и инициативу, необходимые для серьезной работы по решению проблем.

Методологическое консультирование. Консультант-методолог в ходе консультирования создает в организации такую ситуацию, которая стимулирует членов организации к самостоятельному решению своих проблем. Этот вид деятельности строится как методическая помощь в организации поэтапного движения представителей заказчика от формулирования задачи и диагностики ситуации – к выработке решения, его разработке и реализации. Консультанты-методологи собирают группы руководителей и специалистов, организуют поиск и разработку проблем, целей, решений и проектов. В содержание работы они, как правило, не вмешиваются [56, с.92]. Их задача – организовать работников организации-клиента на самостоятельное решение проблем организации. Традиционно этот процесс работы называется «процессным консультированием» или «консультированием процесса». Главный недостаток этого подхода в том, что в осмысление ситуации и выработку

решений не привносятся новые знания и опыт разрешения подобных проблем в практике других организаций. К тому же, возможность решения сложных управленческих проблем силами людей, которые не имеют соответствующей квалификации, представляется весьма сомнительной. Так же, как сомнительно создание космической ракеты силами даже тысячи человек, знающих о ней понаслышке и имеющих практический опыт лишь в организации фейерверков. Кроме того, консультант-методолог редко имеет авторитет у практиков, поскольку разговоров «о деле» с ним не получается. Напряжение возникает и от замкнутости таких специалистов на методологических средствах работы, непривычных для работников практической сферы, от незнакомой терминологии, от жестких форм взаимодействия [12, с.232]. Настороженность вызывает еще один малоприятный факт: стандартные методы всегда дают стандартные результаты, зачастую оказывающиеся лишь иллюзией решения, поскольку, в силу своей стандартности, они не могут быть адекватными динамично меняющимся обстоятельствам. И последнее: если группа руководителей будет склоняться к неверному решению, такой консультант не сможет помешать совершению, быть может, непоправимой ошибки.

Системное консультирование. Консультанты при абсолютизации системного способа работы теряют из своего поля зрения многие естественные процессы в организации, поскольку эти процессы могут не найти места в их системной картине мира и их системных представлениях об организации. Видя целое, они порой упускают необходимость множественного – экономического, социального, юридического, политического, технологического, а также психологического, в том числе и субъективного, личностного, интуитивного обоснования анализа и решений, а также видения и учета этих процессов и соответствующих возможностей. Как правило, они теряют человека. Теряют контакт с живой жизнью, подменяя ее многообразными искусственно выделенными или сконструированными системами. Во многих случаях они не могут, в силу

сказанного, верно, предвидеть ближайшие и отдаленные последствия своей работы с организацией. Видя вокруг только системное, они упускают случайное и спонтанное, то есть саму жизнь [5, с.62].

Практическое консультирование. Чаще всего такие консультанты являются выходцами из бывших руководителей с практическим опытом управленческой работы, у них отсутствуют недостатки выше представленных типов консультантов. Действительно, практик знает, как решать те или иные проблемы. Но и здесь возникают свои трудности, связанные со способом его работы. Такой консультант склонен абсолютизировать свой прошлый опыт управленческой работы. И когда его решение оказывается ошибочным, он недоумевает: как же так, ведь там-то и тогда-то у меня это получилось. Такой консультант считает обычно, что «наука наукой, а здесь дело надо делать». Это подкупает представителей сферы практического управления и бизнеса и отбрасывает их назад. Консультант-практик тяготеет к переносу старого опыта в сегодняшний и завтрашний день. Но в новой ситуации старый опыт часто «не срабатывает». Особенно в периоды интенсивных изменений и кризисов. Как считает В.С. Дудченко «стереотипы решения старых проблем приводят такого специалиста и тех, кого он консультирует, к грубым и опасным ошибкам». Он вводит понятие «инновационное консультирование».

Инновационное консультирование – это профессиональная помощь руководителям и персоналу организации в принципиально новом решении сложных нестандартных проблем их жизни и деятельности [42, с.83]. Консультант, специализирующийся в области инновационного консультирования, выступает не как носитель некоторой содержательной точки зрения, а как помощник при выработке таковой самими членами организации. Главная задача консультанта – запуск механизмов самоуправления, самоорганизации и саморазвития через «человекоориентированные» средства, методы и формы работы. Инновационное консультирование, построенное во многом на методах

социологии и социальной психологии, направлено на обеспечение процессов обновления и развития всех сфер жизни человека и его самого посредством содействия решению перспективных проблем и непрерывного обновления своего методического арсенала. Инновационное консультирование используется там и тогда, где и когда все другие виды консультирования и помощи «не срабатывают». Им выделяются следующие основные особенности инновационного консультирования:

1. Ориентация на будущее социальной системы.
2. Ориентация на социальную систему как целостность.
3. Ориентация на уникальные особенности социальной системы, на ее специфику и отличия от других социальных систем.
4. Учет спонтанных, случайных, ситуационных проявлений жизни социальной системы.
5. Рассмотрение человека, как центрального звена на всех этапах консультирования.
6. Ориентация как на обновление, развитие и улучшение функционирования социальной системы, так и на сохранение традиций.
7. Отказ от абсолютизации прошлого опыта.
8. Уважение интеллектуальной сферы, использование всех ее достижений.
9. Стимулирование представителей организаций к самостоятельному и творческому поиску решений.
10. Ориентация на передачу способов и методов более успешной деятельности.
11. Работа со стереотипами в целях их критического анализа, использования и преодоления.
12. Ориентация на повышение у людей практичности, трезвости, осмотрительности, на то, чтобы не порождать иллюзий.
13. Стремление к сокращению времени взаимодействия с организацией, недопущение «консультационной наркомании».

Консультант, в первую очередь, является носителем общечеловеческих и общесоциальных ценностей [3, с.132]. «Система координат», в которой работает консультант, определяется нормами и ценностями, присущими человеку, как родовому существу. Этот высший уровень ориентиров позволяет консультанту избежать ограниченности культурных парадигм, регулирующих деятельность человека в различных сферах жизни, а также парадигм научных и философских, торжествующих сегодня, но теряющих свою силу и заменяемых другими завтра. Опираясь на общечеловеческие нормы и ценности, консультант в ходе своей работы использует все, что накопил за свою жизнь.

Таким образом, выделяя сферу управленческого консультирования, мы выделяем профессиональную деятельность, направленную на совершенствование деятельности управленцев, основными задачами которых являются выявление противоречий, решение назревающих социально-экономических проблем и разрешение конфликтов.

Рассмотрим более подробно стадии и этапы развития конфликтной ситуации и опишем их основные характеристики. Конфликтная ситуация включает в себя три стадии: предконфликтная ситуация, конфликт и постконфликтная ситуация, которые представлены шестью этапами [71, с.328]. Это последовательная смена процессов и событий, каждый из которых характеризуется определенными признаками, элементами, связями и отношениями, усиливающими или ослабляющими социальную напряженность.

Выделяя конфликт как этап в конфликтной ситуации, мы тем самым обращаем внимание на то, что во многих конфликтных ситуациях может отсутствовать этап конфликта. Тогда конфликтная ситуация приобретает хронический характер.

Первый этап – зарождение. Характеризуется аморфностью, всеобщностью и включенностью во все многообразные отношения между субъектами. Противоречия на этом этапе существуют потенциально. Они

заклучены в разных и даже противоречивых ценностях, нормах, потребностях, знаниях и т.д. На этом этапе есть точки отсчета, вокруг которых в дальнейшем может развиваться конфликт. Это – общий интерес, новые связи, отношения, общее пространство и т.п. Поэтому любой человек является потенциальным противником в будущем конфликте. Первый этап объединяет всех людей, его характеризуют; аморфность и повсеместность; неосознанное психологическое напряжение между людьми; наличие многообразных противоречий; совместная деятельность, проживание, временные контакты; общность интересов и т.д. [43, с.113].

Второй этап – созревание из многообразных связей и отношений субъект начинает выбирать те, на которых центрируется принятие или непринятие чего-либо. Это может быть все, что угодно: работа, секс, форма поведения, деньги, власть, процесс познания и т.д. Назовем это «конфликтогеном». Конкретно выделяется субъект (группа) как носитель той или иной притягательности или отталкивания и вокруг него начинает концентрироваться определенная информация. Идет поиск людей, симпатизирующих или не симпатизирующих конкретной группе или человеку. Второй этап характеризуется:

- выделением конкретного оппонента;
- накоплением определенной (негативной) информации о субъекте;
- четким выделением сферы конфликтной ситуации (семья, работа, дружба и проч.);
- концентрацией групп сторонников и противников, ценностно-ориентированных на представителей оппозиции;
- усилением и осознанием психологического напряжения между оппозициями (эмоции, разговоры, оценки, взгляды, чувства).



Рис. 1.1 Стадии и этапы конфликтной ситуации

Третий этап – инцидент. Часто перед этим этапом происходит некоторое «затишье», выжидание. Выделяются позиции «provocатора», «жертвы», «судьи», «базарной бабы», «борца за справедливость» и др. Как бы осторожно ни вела себя оппозиция, повод для инцидента найдется. Это может быть все, что угодно: «не таким тоном сказано», «не так взглянул», «не предупредил» или, наоборот, покритиковал, или промолчал – это лишь «зацепка». Сам инцидент – «мелкий камушек», могущий вызвать обвал, приводя в действие всю мощь «горной породы». Фиксация инцидента не позволяет увидеть основные противоречия и предмет конфликта между субъектами. Однако он является отправной точкой для столкновения. Ситуация созрела для открытого предъявления позиций и начинается столкновение, т.е. собственно конфликт [13, с.232].

Четвертый этап – столкновение (конфликт). Этот этап можно сравнить с взрывом, в результате которого на поверхность выбрасывается как «пустая порода», так и «ценная». Прямое столкновение проявляется во всех планах: эмоционально-психологическом, физическом, политическом, экономическом и т.д. Требования, претензии, обвинения, эмоции, стрессы, скандалы захватывают субъектов в борьбе, противостоянии и конфронтации. Насколько субъекты могут отделить «ценную породу» от «пустой» зависит от того, по какому пути пойдет конфликт: рациональному или иррациональному. Этот этап характеризуется:

- ярко выраженными оппозициями;
- выделением предмета конфликта, осознанного субъектами;

- появлением третьей стороны (наблюдателей, групп поддержки и проч.);
- определением масштаба и границ конфликтной ситуации;
- предъявлением средств управления и манипулирования субъектами в конфликте;
- появлением фактов, подтверждающих необходимость столкновения.

Конфликт становится событием для окружающих, его видят, о нем говорят, к нему вырабатывается определенное отношение.

Пятый этап – развитие конфликта. Говоря о развитии, мы имеем в виду изменение некоторых элементов и характеристик, которые присутствуют в ситуации, а также факторов, оказывающих то или иное влияние на конфликт. На этом этапе есть некоторые элементы, которые не развиваются и не изменяются, т.е. наиболее статичны, постоянны: предмет конфликта; социальные факты; базовые ценности; стратегические цели.

Элементы, которые частично изменяются: связи и отношения между субъектами (группами); интерпретация фактов; интересы и потребности; тактические задачи; представления о конфликте, субъектах, отношениях. Элементы, которые могут быть заменены другими: смысловой контекст; позиции, роли; средства борьбы; социальные нормы, принципы взаимодействия; представления; тип мышления, реакции, чувства, эмоции. Именно в этих динамических подвижках происходит развитие конфликта [20, с.67]. Действия конфликтующих сторон определяются этими подвижками.

Шестой этап – последствия. Они могут развиваться в двух направлениях. Первое – доминирование разрушительных процессов, второе – доминирование созидательных процессов.

С точки зрения выделения этапов конфликтной ситуации (КС) необходимо отметить, что часто конфликтующие стороны начинают осознавать ситуацию с 3-го и 4-го этапов, когда конфликт созрел и многие

процессы вышли из-под контроля. Т.е. субъекты уже находятся внутри конфликта и действуют в его логике: борьбы и противостояния, уничтожения и подавления.

Таким образом, выделяя этапы и основные характеристики, мы можем увидеть, что это закономерный процесс развития КС, без которого ни один конфликт не состоится. В то же время, мы постулируем, что КС без конфликта вполне возможна, как хроническая ситуация. По времени, КС и конфликты могут быть скоротечными или вялотекущими, однако, последовательность при этом, сохраняется. Значит, для того, чтобы создать или смоделировать конфликт, необходимо учесть последовательность специфических характеристик естественного протекания конфликта, в котором было бы выделено место для рефлексии процессов. Необходимо как бы приблизить рефлексю к самому процессу. Тогда появляется возможность минимизировать разрушительные процессы, т.е. не дать времени до основания разрушить сознание субъекта и остановить или ограничить деструктивные процессы [36, с.432].

На основании выделения этапов развития конфликтной ситуации и выделения специфических характеристик, можно:

- сформулировать задачи для осуществления целенаправленного вмешательства в конфликты на разных этапах конфликтной ситуации;
- применять закономерность в практике управления и в учебном процессе;
- применять эту схему для диагностики конфликтной ситуации;
- профессионально управлять конфликтной ситуацией через изменение основных характеристик и элементов;
- профессионально «встраиваться» в конфликт с целью управления ситуацией изнутри и т.д.

1.3 Модель управленческого консультирования для решения трудовых конфликтов в системе социально-трудовых отношений на предприятии

При принятии управленческого решения менеджеру предприятия рекомендуется предварительно ознакомиться с основами конфликтологии, проникнуть в ее суть. Использование на всех уровнях руководства подобных навыков позволит лучше понять свои потребности и потребности подчиненных, что необходимо для своевременной мотивации, соответствующей ожиданиям и ценности деятельности конкретного сотрудника для предприятия, укрепить неформальные лидерские позиции менеджера. Также они пригодятся при реализации функции планирования, разработке форм контроля, назначении на должности при построении организационной структуры или при ее совершенствовании для адаптации к циклической динамике конъюнктуры рынка, при делегировании полномочий и обозначении границ ответственности, помогут снизить риск возникновения острых проблемных ситуаций, связанных с межличностным взаимодействием, выстроить эффективные социально-трудовые отношения.

Конфликты на предприятии неизбежны, особенно в период нехватки материальных благ [46, с.307-310]. Необходимо стараться гасить конфликты в их зачаточной стадии, а желательно и предупреждать их заранее, но это не всегда возможно и проблема усугубляется. Важно помнить, что конфликт - это не исключительно отрицательное явление, при грамотном управлении он способен привести к конструктивному выходу и послужить отправной точкой для выстраивания новых более эффективных рабочих отношений, стать стимулом для творческой активности.

Подводя итог вышеизложенного предлагается использовать модель управления трудовыми конфликтами в организации, изображенную на рис. 1.2. Под трудовым конфликтом на предприятии подразумевается тип социально-трудовых отношений на предприятии, выражающийся в

противоречии интересов субъектов социально-трудовых отношений на предприятии в процессе их трудовой деятельности, которое может в перспективе или уже привело к негативным последствиям как для самих субъектов, так и для функционирования организации [63, с.23-29]. Под управлением трудовыми конфликтами на предприятии подразумевает комплекс согласованных управленческих решений, который осуществляют менеджеры всех звеньев управления, по предупреждению, диагностике, разрешению, оценке эффективности разрешения трудовых конфликтов, а также на основе анализа причин угрозы возможного или уже произошедшего конфликта выявление проблемных зон в управлении, разработка и внедрение управленческих решений, оценка их эффективности по устранению данных проблемных зон.

Для применения данной модели на практике необходимо понять, каким образом осуществить индивидуальный подход к субъекту социально-трудовых отношений на предприятии при разрешении трудового конфликта.

Столкновение интересов сотрудников, сопровождаемое острыми эмоциональными переживаниями и зачастую негативными реакциями, коренится в самой природе человека и иногда является неосознанным, что не исключает дискомфорт и мешает разрешить противоречие [50, с.9-12].

Данное утверждение легло в основу концепции австрийского ученого З. Фрейда, выдвинувшего гипотезу о том, что любой поступок индивида представляет собой результат конфликта между следующими психическими структурами: Ид - совокупность осознанных и неосознанных потребностей, Супер Эго – совокупность внутренних и внешних запретов, Я или Эго – выбор между Ид и Супер Эго, выражающийся в действии или бездействии. Так как направленности этих структур противоречат друг другу, то между ними возникает зона конфликта.

Гармоничная личность должна иметь сильное Эго, которое маневрировало бы между потребностями Ид для избегания их чрезмерного подавления, что может привести к нервному срыву или болезни, и

требованиями Супер Эго для конструктивного взаимодействия с другими людьми и отсутствие мучительного чувства вины из-за внутреннего понимания негативных аспектов поступка [38, с.106].

Применительно к субъекту социально-трудовых отношений на предприятии предлагается ввести следующие условные обозначения:

1. Рассматривать Ид как совокупность осознанных и неосознанных потребностей субъекта - ПТ, реализация которых напрямую или косвенно связана с его трудовой деятельностью и поведением в коллективе. Данное утверждение не противоречит ни процессуальным, ни содержательным и другим теориям мотивации.

2. Рассматривать Супер Эго – как совокупность субъективных и объективных, внутренних и внешних препятствий для субъекта, а также рисков – ПР, при реализации или не реализации потребности определенным образом в процессе трудовой деятельности и поведения в коллективе. Данное утверждение не противоречит основам риск-менеджмента.

3. Рассматривать Эго – как осознанный выбор субъекта между ПТ и ПР - В, выражающийся в конкретном действии или бездействии при взаимодействии с другими субъектами в процессе трудовой деятельности, которое оказывает влияние на результаты этой деятельности и может привести к трудовому конфликту. Данное утверждение не противоречит основам конфликтологии.

Развивая теорию З.Фрейда и будучи последователем психоаналитической школы, американский ученый Э.Берн сделал предположение о том, что каждый индивид обладает набором схем – ролевых состояний или ролей, которые отражают определенное состояние его сознания, а другому психическому состоянию, принципиально отличному от первого соответствует другой набор схем [6, с.145].

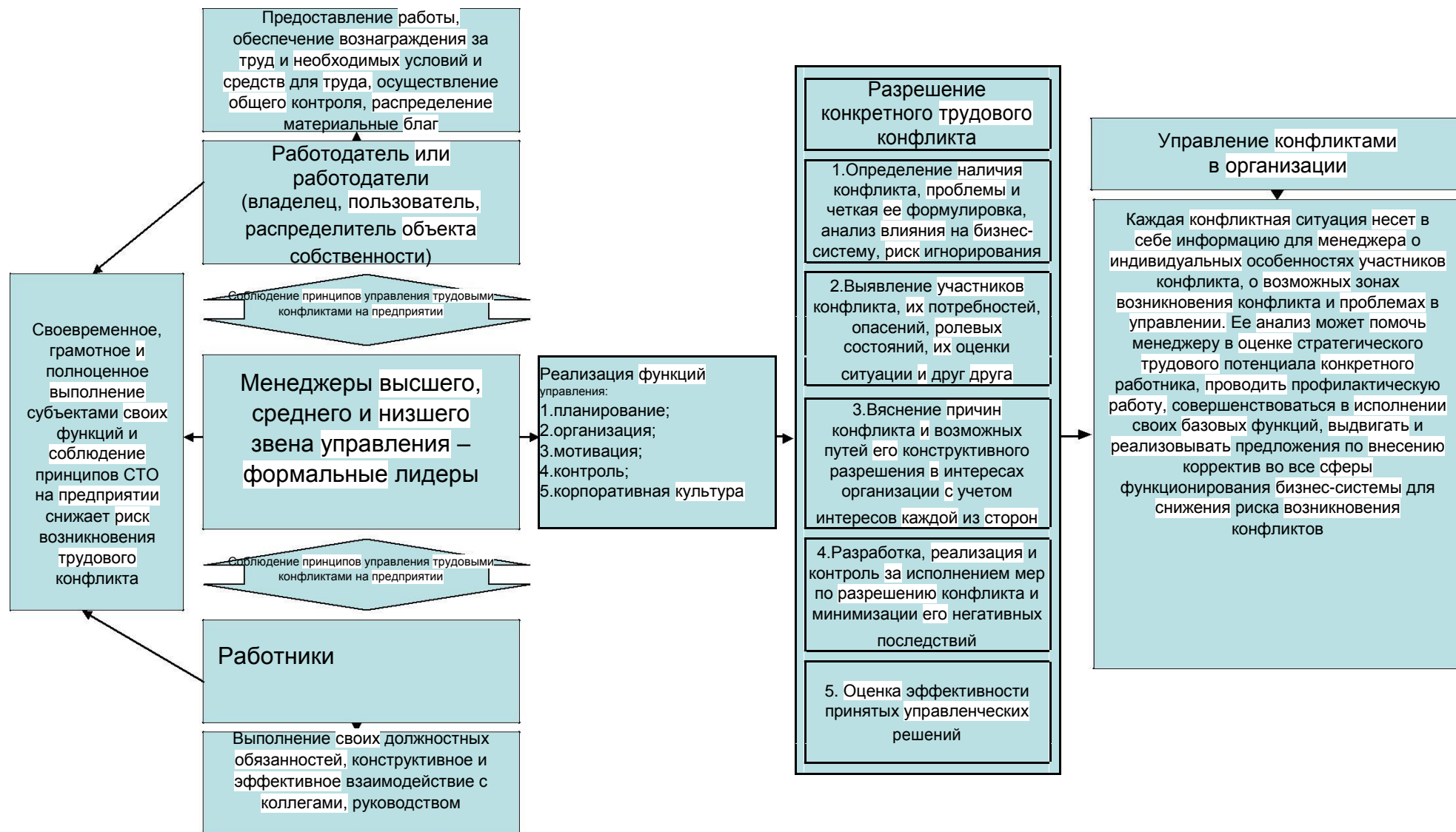


Рис. 1.2 Модель управления трудовыми конфликтами в системе социально-трудовых отношений на предприятии

Существенное различие структурных подходов З.Фрейда и Э.Берна состоит в том, что последний выделил три состояния Эго и охарактеризовал поведенческие схемы – ролевые состояния или роли каждого из них. Они получили названия: Родитель (Р); Взрослый (В); Ребенок (Ре). [37, с. 95].

В социальной группе (коллективе) личность (работник) реализует в определенные моменты времени то или иное из трех состояний Эго, копируя либо поведение, свойственное возрастным категориям и стереотипным реакциям ребенка или родителя, либо поступает как адекватный существующей ситуации, рассудительный, беспристрастный взрослый. Ни одним из состояний Эго нельзя пренебрегать, у здоровой личности должны присутствовать все три компонента. Родитель необходим для осуществления процесса воспитания детей для их гармоничного развития и социализации, а также для формирования чувства долга, соответствующего нормам общества. Ребенок является источником спонтанной радости для снятия эмоционального напряжения, творческой активности и интуиции. Взрослый нужен для эффективного взаимодействия с людьми, особенно в деловой и социальной сферах, а также он выполняет посредническую функцию между Родителем и Ребенком и контролирует их.

Э. Берн совершал попытки дальнейшего научного поиска, не удовлетворившись своей первоначальной схемой, он даже дал названия определенному типу совершенных поступков, ученый называл их «описательные аспекты личности», характеризуя роль Ребенка различными эпитетами: адаптированный, естественный, бунтующий, демонический, а роль Родителя существовала в вариантах контролирующего и заботящегося.

В более поздних своих работах ученый даже предложил гипотезу о том, что в ряде случаев можно наблюдать расщепление, подчеркиваю, состояния Эго Взрослый на сильный внутренний биологический детерминант (фактор программирования) и сильный внешний моральный детерминант. Данная гипотеза послужила отправной точкой для разработки Э. Берном теории, которая получила название концепции программирования.

Рассмотрим ее более подробно. В основе данного подхода лежат три первоначальных утверждения и три гипотезы [69, с. 547]:

1. Каждый взрослый индивид когда-то был ребенком.

2. Каждое здоровое человеческое существо обладает нормально функционирующим мозгом, потенциально способным воспринимать и верно оценивать реальность.

3. Каждый индивид, доживший до взрослого состояния, имел некогда родителей, воспитывавших его, или тех, кто заменил ему родителей.

Соответствующие гипотезы Э. Берна таковы:

1. Реликты детства сохраняются в последующей жизни как полные состояния Эго (археопсихические реликты), они проявляются в роли Ребенка.

2. Восприятие и испытание реальности - не изолированная способность, а функция осмотрительного состояния Эго (неопсихическое функционирование), оно проявляется в роли Взрослого.

3. Состояние Эго может полностью принимать на себя контроль за поведение индивида (экстеропсихическое функционирование), оно проявляется в роли Родителя.

Далее представлена сущность концепции программирования графически (рис. 1.3) для демонстрации взаимосвязей между ее элементами.

Основная идея данной концепции заключается в том, что состояние Эго - это феноменологическое и поведенческое проявление деятельности некоего психического органа или организатора. Те же самые организаторы исполняют и независимую задачу, эффективно организуя тот детерминант, который наиболее активен в данный момент. В результате возникают три параллельные серии с девятью простыми случаями: Ребенок с внутренним, вероятностным или внешним программированием, Взрослый с теми же возможностями и Родитель с теми же возможностями. [33, с. 211]. Жизненная энергия, называемая фасисом, является источником активности личности, а ее переход из одной роли в другую посредством катексиса, то есть когда одно из трех Эго - ролевых состояний или роли (Родитель, Ребенок, Взрослый) увеличивается по своей интенсивности, другие уменьшаются с целью компенсации.

При изучении данного подхода к структурированию личности возникает несколько вопросов. Во-первых, личность представлена здесь не

как единое целое, так как не понятно, где возникают организаторы, детерминанты и катексис, а также какова роль Ид и Супер Эго. Во-вторых, не определен четкий алгоритм поиска истоков проблемы, в результате которой возник конфликт и способ его разрешения.

Ученые, развивающие теорию Э. Берна, также пытались расширить классификацию конкретных проявлений трех вышеуказанных ролей и добавляли к ним свои. В частности А. Авдеев предлагает выделить следующие роли:[1, с. 275].

1. Взрослый – действует в соответствии с объективной реальностью, адекватно фактам.

2. Заботливый родитель – советует человеку, чувствующему недомогание, обратиться к врачу или отдохнуть день-другой. Говорит что-либо вроде: "Что бы ты делал без меня?" Приходит на помощь коллегам, подчиненным или начальнику, оказавшимся в затруднительном положении. Помогает коллегам в случае необходимости, даже если они об этом не просят. Настаивает, чтобы люди заботились о себе, например, чтобы тепло одевались в холодную погоду или брали зонт, если ожидается дождь.

3. Контролирующий родитель – требует, чтобы люди делали то, что он говорит. Поправляет подчиненных, когда они не соблюдают установленные правила. Вступает в спор, отстаивая свои убеждения и принципы. Прямо высказывает людям, когда они не выполняют работу должным образом. Устанавливает нормативы для надлежащего выполнения работы.

Естественный ребенок - радуется новому и необычному (непривычной еде, одежде, смене устоявшегося порядка, места и т.п.). Настаивает, чтобы все делалось, как он хочет. Открыто и непосредственно выражает свои чувства и живо реагирует на происходящее. Прерывает работу для физической разминки (испытывает истинное наслаждение, разминая мышцы и расслабляясь). Берет последнее оставшееся.

4. Пирожное или что-либо другое из того, что подали к чаю.



Рис. 1.3 Концепция программирования Э. Берна

Естественный ребенок - радуется новому и необычному (непривычной еде, одежде, смене устоявшегося порядка, места и т.п.). Настаивает, чтобы все делалось, как он хочет. Открыто и непосредственно выражает свои чувства и живо реагирует на происходящее. Прерывает работу для физической разминки (испытывает истинное наслаждение, разминая мышцы и расслабляясь). Берет последнее оставшееся.

5. Маленький профессор не задерживается на сборе фактов, а пользуется тем, что подсказывает интуиция. Находит пути, чтобы сделать скучную работу интересной. Сообщает об ощущении, что что-то необычное должно произойти до того, пока это случается. Ясно соображает, как добиться своего, направляя поведение других в нужное ему русло. Говорит, что по выражению лица или другим особенностям поведения человека заранее знает, что тот скажет или сделает.

6. Адаптированный ребенок переживает по поводу чего-либо (невыполнения работы в срок, опоздания и т.п.). Чувствует себя обиженным и уходит, чтобы побыть наедине с собой. Говорит «пожалуйста» и «спасибо».

В. А. Петровский обнаруживает в роли Взрослого несколько направлений поведения: принимающий, воздерживающийся, допускающий, сомневающийся. Также следует упомянуть тест (автор Д. Джонгвард) для измерения выраженности ролевого поведения [31, с.32].

Предлагается рассмотреть поведение субъекта социально-трудовых отношений в организации, проявляющееся в трех ролевых состояниях Родителя, Ребенка и Взрослого и обозначить их соответственно Руководителем – Р, Подчиненным – П и Сотрудником – С, причем следует отличать социальную роль и ролевое состояние, так как субъект может находиться в любом ролевом состоянии вне зависимости от его социальной роли.

При принятии управленческого или производственного решения менеджер сталкивается не только с проблемой внутриличностного конфликта, ему необходимо соблюсти интересы работодателя и организации,

учитывая интересы работника и свои собственные, а также не нарушить правовые нормы, учесть характер производства, ограниченность ресурсов, нормы корпоративной культуры и найти разумный выход.

Под производственным решением подразумевается действие или бездействие субъекта социально-трудовых отношений на предприятии – рабочего, служащего, специалиста, который не является менеджером, в процессе его трудовой деятельности на предприятии. Например, рабочий принимает решение о том, уведомлять ли наладчика о сбое в работе станка или самостоятельно устранить данную проблему, или дизайнер выбирает цветовую гамму для рекламного плаката и принимает решение о том, советоваться ли ему с маркетологом по данному вопросу или нет [2, с.165]. Под управленческим решением подразумевается действие или бездействие менеджеров всех звеньев управления в процессе выполнения ими функций планирования, организации, мотивации, контроля и корпоративной культуры на предприятии.

При решении конфликта в сфере социально-трудовых отношений важно понять, в чем она заключается, в чем коренится, и как ее можно разрешить, с помощью каких методов, для сохранения или восстановления комфорта персонала и при этом, соблюдая границы закона этики и интересы организации, не подавлять саму личность работника, уважать свободу ее выбора.

В заключение первой главы можно сделать следующие выводы [30, с. 87]:

1. Для эффективного функционирования в стратегическом аспекте бизнес-система должна обладать не только достаточным ресурсным потенциалом, но и адаптационным потенциалом, элементом которой является корпоративная культура. Если рассматривать корпоративную культуру как одну из функций управления, то необходимо учитывать ее воздействия на все сферы деятельности организации. Корпоративная культура влияет на социально-трудовые отношения трудовые, которые тоже

вливают друг на друга и посредством обратной связи выражают согласие, неполное согласие или несогласие с ее нормами, что может привести к трудовому конфликту.

2. Менеджер как субъект социально-трудовых отношений является и наемным работником, и представителем интересов работодателя перед подчиненными, столкновение этих интересов может спровоцировать конфликт, задача менеджера состоит в минимизации этого рассогласования. Именно он согласно своей социальной роли осуществляет планирование, мотивацию, организацию и контроль, участвует в формировании и управлении корпоративной культурой [22, с. 123]. Он также обладает индивидуальными характеристиками, и должен уметь анализировать индивидуальные характеристики подчиненных, коллег и руководства и свои собственные для прогнозирования поведения участников конфликта для понимания их потребностей и реакций для своевременного предотвращения конфликта или конструктивного его разрешения. Управление трудовыми конфликтами должно базироваться на соблюдении принципов социально-трудовых отношений на предприятии.

3. Обращение к разработкам Э. Берна и его последователей и применение их в менеджменте позволило выявить взаимосвязь между мотивацией, лидерством, корпоративной культурой и трудовым конфликтом через проявление ролевых состояний субъекта социально ролевых отношений. Так как структура конфликта включает в себя столкновение потребностей работника (мотивация) с нормами, регламентирующими его деятельность (нормы корпоративной культуры, власть формального лидера, авторитет неформального) и выбор работника, реализуемый в поведении – действии или бездействии, выражающийся в трех ролевых состояниях.

Вывод по первой главе.

Резюмируя все вышесказанное, можно сделать вывод об актуальности исследования социально-трудового конфликта и методов управленческого консультирования для их решения.

Социально-трудовой конфликт определяется нами как особый вид конфликта, проявление которого обуславливается столкновением двух или более интересов, взглядов, сил разных направлений по поводу отношений и условий их обеспечения социально-трудового характера.

Существует такое разнообразие видов конфликтов, которое здесь невозможно представить.

В зависимости от причин и видов конфликтов существуют и различные методы их разрешения. Разрешение конфликта означает, что оба участника конфликта нашли модус, в котором пропало противостояние интересов и была восстановлена дееспособность обеих сторон. И здесь трудно обойтись без услуг профессионального консультанта по вопросам психологии управления конфликтами.

ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИЗУЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫМИ КОНФЛИКТАМИ И МЕТОДАМИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ В ОАО «ГАЗПРОМ ГАЗОРАСПРЕДЕЛЕНИЕ БЕЛГОРОД

2.1 Организация и методы исследования

Целью исследования является выявление методов управленческого консультирования для решения социально-трудовых конфликтов в организации, а так же их профилактика и предотвращение. В соответствии с указанной целью нам необходимо провести диагностику актуального психа-социального состояния персонала организации, а также разработать программу управленческого консультирования по их решению. В соответствии с указанной целью нам необходимо провести во-первых диагностику актуального состояния удовлетворённости трудом персонала.

В таблице 2.1 представлена структура персонала.

Таблица 2.1

Структура персонала

Сотрудники	Общее количество человек	Удельный вес, %
Рабочие	2348	76
Служащие	331	10
Управленческий персонал	421	14
Итого:	3100	100

Важнейшим, но не главным фактором конфликтов между сотрудниками является удовлетворенность трудом. Если многие элементы из трудовой деятельности не выполняются согласно положениям, то это в свою очередь приводит к недовольству, а как следствие разгорание конфликтов, что пагубно влияет на деятельность организации.

Рассмотрим основные методы исследования.

Анкета удовлетворённости трудом персонала. (см. Приложение 7). Она была взята и переделана непосредственно под нашу организацию на сайте «Человеческие ресурсы России» <http://www.rhr.ru>. Портал имеет разделы: «Управление персоналом», «Законодательство», «Секреты и технологии». Даются консультации юриста, приводятся должностные инструкции, словарь современных терминов из сферы управления персоналом.

Респондентам предлагается ответить на 6 блоков вопросов, 1 – стаж работы, 2 – ответ необходимо дать ответ «Да» или «Нет», с 3 по 6, выбрать критерии оценки удовлетворённости трудом. После анкеты представлен ключ. Обработка осуществляется в 2 этапа. 1 этап – подсчет количества баллов. Шкала идет от 45 до 57 баллов, от 30 до 44 баллов и от 15 до 29 баллов. 2 – этап. Разбор выборочных критериев.

Штат сотрудников позволяет проводить различную выборку респондентов для проведения исследования в организации. Так для первого этапа была использована таблица расчетов, где при уровне доверия 95% погрешность расчетов составила $\pm 5\%$ и было опрошено 365 человек, из них: 169 рабочих, 102 служащих и 98. Расчет количества респондентов представлены в приложении 11.

Так же в этом этапе по средствам того же анкетирования была проанализирована причастность сотрудников к управлению и лояльность персонала.

Цель данного исследования - определение лояльности персонала и ее влияние на социально-трудовые конфликты. Известно, что сотрудник, считающий что его работу и заслуги не оценивают по достоинству, или на оборот слишком нагружают его работой или во все не замечает начальство, способен не только работать в «0», а на оборот в убыток, на зло.

Проблема лояльности персонала сохраняет свою актуальность не только для руководителей конкретных подразделений но и в целом всего руководства.

Подытожим, что удовлетворенность трудом понимается нами как положительное эмоциональное состояние, возникающее вследствие оценки своей работы или производственного опыта.

Следующим этапом нашего исследования стало проведение тестирования среди персонала по методике диагностики межличностных отношений Т. Лири. (см. Приложение 9). В нем предлагается ответить на 128 вопросов, которые разбиты на 8 блоков. Респондентов просят поставить знак "+" против тех определений, которые соответствуют их представлению о себе (если нет полной уверенности, знак "+" не ставьте).

Методический приём Т. Лири позволяет изучать проблему психологической совместимости сотрудников компании.

Целью данного этапа. Отобразить проблему межличностных отношений с системе социально-трудовых конфликтов.

Нами использовалась механическая выборка (шаг=5). Таким образом, выборочная совокупность составила 620 респондентов, из них: 248 рабочих, 107 служащих и 265 управленцев.

К этому же методу отнесем определение уровня конфликтности личности по методике, описанной А. А. Урбанович. Работникам была предложена анкета, состоящая из 14 вопросов с возможными вариантами ответов для определения уровня конфликтности в группе: да; нет; не знаю (см. Приложение 4). В конце методики представлен ключ в форме таблицы.

Обеспечение успешности деятельности коллектива, является благоприятный социально-психологический климат, который непосредственно влияет на реализацию личностных и групповых возможностей.

Для определения количества респондентов воспользуемся так же таблицей расчетов, только на этот раз при уровне доверия 95% погрешность

расчетов составила $\pm 3,5\%$. Расчет количества респондентов составил 525 человек, из них: 251 рабочих, 148 служащих и 126 управленцев.

Дальнейшие наши наблюдения за действиями и поведением руководителей отделов. Мы продолжили исследование и использовали другую анкету, которая позволила нам определить стратегии поведения руководителей отделов в конфликтных ситуациях (см. Приложение 5). В конце данной методики так же представлен ключ в виде таблицы.

Для описания стратегий и тактик конфликтного взаимодействия мы использовали двухмерную модель К. У. Томаса и Р. Х. Килменна. За основу здесь берется степень ориентации участников ситуации на свои собственные интересы и интересы партнера. Если представить это в графической форме то получим сетку Томаса-Килменна, позволяющую проанализировать конфликт и выбрать оптимальный стиль поведения. Она, в свою очередь, позволяет для каждого человека создать собственную стратегию разрешения конфликта.

Данный опросник позволяет определить стили поведения в конфликтных ситуациях: соперничество, сотрудничество, компромисс, избегание, приспособление и значение каждого из пяти стилей (тактик) может колебаться от 0 до 12 баллов.

Оптимальной стратегией поведения в конфликте считается та, при которой когда применяются все пять стилей поведения, и каждый из них имеет значение в интервале от 5 до 7 баллов. Результат отличен от оптимального, если одни тактики (стили) имеют значения ниже 5 баллов, другие - выше 7 баллов (сумма баллов равна 30).

Обоснованием выборочной совокупности стала механическая выборка (шаг=2) и составила 210 управленческого состава.

Следующим этапом нашего исследование было проведение экспресс-методики по изучению социально-психологического климата в трудовом коллективе О. С. Михалюка и А. Ю. Шальто (см. Приложение 8). Респондентам предложена методика с 8 утверждениями, которые разбиты на

подпункты. Следует отметить «+» если предложенный пункт наиболее подходящий, по мнению опрашиваемых.

Целью данного этапа является изучение социально - психологического климата в коллективе.

Отметим, что при расчёте показателей мы пользовались следующей формулой:

$$K = \text{Сумма (+)} - \text{Сумма (-)} / n, (2.1)$$

где Сумма (+) - количество положительных ответов, содержащихся в столбце, Сумма (-) - количество отрицательных ответов, а n — количество человек, принимающих участие в исследовании.

Так же на данном этапе была предложена тестовая методика, которая состоит из 48 суждений. Особенность данной методики в том, что респонденты должны выбрать те суждения. Которые соответствуют всему коллективу, а не лично опрашиваемого.

Целью данного исследования является обоснование возникновения социально-трудовых конфликтов между сотрудниками в организации. Определение психологического климата в организации (см. Приложение б).

Для определения количества респондентов воспользуемся так же таблицей расчетов, только на этот раз при уровне доверия 95% погрешность расчетов составила $\pm 5\%$. Расчет количества респондентов составил 365 человек, из них: 132 рабочих, 117 служащих, 116 управленцев.

Позиционность и уровень конфликтности в организации также определяется стилями и методами управленческого консультирования. Дальнейшие этапы будут связаны с изучение методов управленческого консультирования в организации, как в целом, так и в решении социально-трудовых конфликтов.

Для первого этапа изучения методов управленческого консультирования была предложена разработанная анкета (см. Приложение 12). Она состоит из 16 вопросов, каждый из которых разбит на несколько

пунктов. Респондентам предлагается поставить «+» или «-» напротив каждого предложенного варианта, в зависимости от мнения респондента.

Целью данного этапа является выявление актуального состояния использования конкретных методов управленческого консультирования в системе управления человеческими ресурсами. Выяснить как руководители, специалисты и рабочие понимают, что такое управленческое консультирование, как оно влияет, и какие положительные результаты данных методов используются для разрешения проблем в организации.

Для определения количества респондентов воспользуемся таблицей расчетов, при уровне доверия 95%. Статистическая погрешность не превышает $\pm 3,5\%$. Количество опрашиваемых составило 825 человек. Из них: 346 сотрудника рабочих, 182 – служащих и 279 управленцев.

Следующий этап базируется на разработанном нами тесте-опросника (см. Приложение 13), состоящий из 4 управленческих стратегий разрешения конфликтов. Далее эти стратегии разбиты на несколько вариантов. В целом получается 13 позиций для выбора. Участник тест-опросника выбирает тот вариант, который наиболее совпадает, по его мнению, с ситуацией в организации. В конце предложен ключ к обоснованию полученных результатов.

Целью является изучение различных методов управленческого консультирования в решении социально-трудовых конфликтов, и применение их на практике.

Размер выборки 620 респондентов. Обоснованием выборочной совокупности стала механическая выборка (шаг=5). Из них: 247 рабочих, 164 служащих и 209 управленцев.

На третьем этапе нашего исследования так же применяется разработанная нами анкета (см. Приложение 14)

Она состоит из 11 вопросов, каждый включают в себя несколько вариантов. Респондентам предлагается поставить «+» или «-» в зависимости от того, будут ли эффективны данные методы по мнению опрашиваемых или

нет. В конце анкеты предложен ключ, в котором идет разделение результатов по баллам. От 25 до 30 баллов, от 30 до 35 баллов и от 35 до 41 балла. Каждая шкала объясняется своими выводами.

Для определения количества респондентов для данного этапа, мы опросили другую половину сотрудников. Нами так же использовалась механическая выборка (шаг=10) и составила: 242 рабочих, 167 служащих и 211 управленцев.

Последними этапами изучения системы решения конфликтов методами управленческого консультирования стали SWOT-анализ и фотография рабочего времени.

2.2 Исследование системы управления социально-трудовыми конфликтами

За последнее время в организации было отмечено нарастающее напряжение в микроклимате коллектива, возникли очаги напряженности, нередко вспыхивали конфликты. Чтобы разрешить ситуацию, было проведено полевое исследование, направленное на выявление причин возникновения социально-трудовых конфликтов.

На первом этапе исследования практика показывает, что в тех отделах, где работники не довольны своей работой, выше текучесть, ниже производственная и технологическая дисциплина, имеет место социальная апатия. Поэтому не удивительно, что естественной реакцией работников на неудовлетворенность своим трудом выступает желание сменить место работы. При этом предприятие несет значительные убытки, связанные с чрезмерной текучестью кадров.

Таблица 2.2

Удовлетворённость работой сотрудников ОАО "Газпром газораспределение
Белгород"

Анкетные вопросы	Рабочие		Служащие		Управленцы	
	Полож. %	Отриц. %	Полож. %	Отриц. %	Полож, %	Отриц. %
Перешли бы вы работать на другое предприятие, если бы представилась такая возможность?	64	36	17	83	20	80
Удовлетворены ли Вы своей работой?	37	63	74	26	78	22
Удовлетворены ли вы тем, как складывается ваша жизнь в последний год?	35	65	70	30	64	36

В частности, на вопрос «Удовлетворены ли Вы своей работой?» только 37 % опрошенных ответили положительно. На вопрос «Перешли бы вы работать на другое предприятие, если бы представилась такая возможность?» 64 % респондентов компании ответили положительно. Важно

отметить, что эти данные были получены у респондентов рабочих специальностей.

У респондентов среди служащих и управленческого персонала картина несколько другая. Работой удовлетворены 74 % служащих и 78 % управленческого персонала. На вопрос «Перешли бы вы работать на другое предприятие, если бы представилась такая возможность?» служащие и управленцы ответили отрицательно в соотношении 83 % и 80 % соответственно.

Следующим фактором, оцениваемым нами в исследовании, была зависимость между уровнем образования респондентов и их удовлетворённостью трудом. Данные можно отобразить на следующих диаграммах (рисунок 2.4):

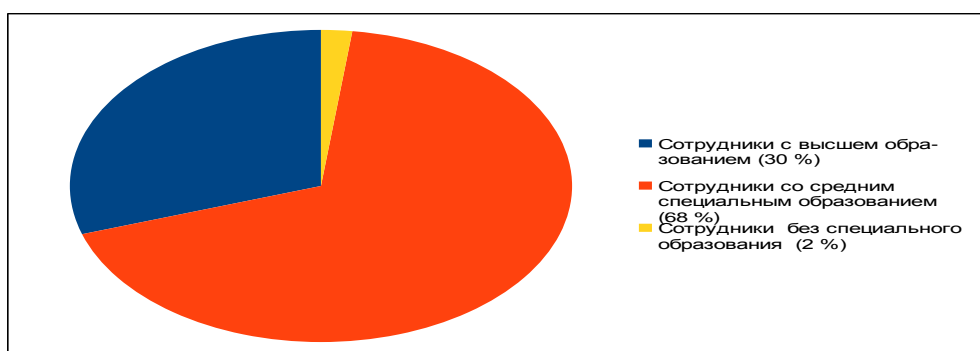


Рис. 2.4 Наличие высшего образования у сотрудников компании ОАО "Газпром газораспределение Белгород"

Результаты анкетирования помогают сделать следующие выводы. Наиболее высокий уровень удовлетворённости трудом присущ работникам, имеющим высшее образование, в частности служащим и управленческому персоналу. Это объясняется лучшими условиями труда, создаваемыми предприятиями для высококвалифицированных сотрудников. Наиболее ощутимо прямая зависимость между уровнем образования респондентов и удовлетворённостью трудом обнаруживает себя по следующим факторам:

- организация труда;
- отношение администрации к нуждам работников;

- высокая информированность;
- политика администрации;
- стиль и методы работы руководителя;
- морально-психологический климат в коллективе;
- компетентность руководства.

Работники со средним образованием наиболее удовлетворены объективностью оценки работы руководителем, а менее всего возможностью влиять на дела коллектива. Это свидетельствует о том, что все работники, даже не имеющие специального профессионального образования, имеют свои амбиции и помыслы относительно работы в компании. Определённый интерес вызывает анализ удовлетворённости трудом по категориям работников. Данный анализ выявил следующие особенности. Наиболее высокий уровень удовлетворённости трудом демонстрируют руководители, менее всего удовлетворены рабочие. Приведём полученные данные в таблицы (таблица 2.3):

Для того чтобы цели организации представляли интерес для сотрудников и гармонировали с их личными и целями, необходимо иметь достоверные представления о мотивациях, которыми они руководствуются в повседневной деятельности.

Таблица 2.3

Причастность сотрудников к управлению
и лояльность персонала ОАО "Газпром газораспределение Белгород"

Анкетные вопросы	Рабочие		Служащие		Управленцы	
	Полож., %	Отриц., %	Полож., %	Отриц., %	Полож., %	Отриц., %
Можете ли вы открыто высказывать непосредственному руководителю свои идеи и предложения?	27	73	82	18	90	10
Устраивает ли вас признание вашей роли работника в компании?	17	83	74	26	85	15
По вашему мнению, компания способна помочь в осуществлении ваших планов?	35	65	70	30	90	10

Это особенно важно сегодня в условиях современной рыночной экономики. Поэтому главной задачей администрации после определения целей компании является детальный анализ мотивационной структуры деятельности всего коллектива. Учет мотивации работников даёт возможность эффективно мобилизовать коллективный потенциал компании, который является самым действенным из всех существующих групповых мотивов объединения способностей и возможностей для достижения организационных целей. Их можно представить в виде следующих таблиц (таблица 2.4):

Таблица 2.4

Удовлетворённость персонала
производственными факторами ОАО "Газпром газораспределение Белгород"

Анкетные вопросы	Рабочие		Служащие		Управленцы	
	Удовл., %	Не удов,%	Удовл. , %	Не удов,%	Удовл. , %	Не удов,%
Уровень оплаты труда	27	73	65	35	86	14
Информирование коллектива	61	39	78	22	63	37
Возможность доведения своего мнения до руководства	45	55	69	31	95	5
Состояние трудовой дисциплины	86	14	72	28	85	15
Условия труда	71	29	69	31	72	18
Взаимоотношения в коллективе	69	31	75	25	83	17
Организация питания	23	77	36	64	95	5
Материально-техническое обеспечение	30	70	68	32	75	25
Отношение к инициативным работникам	23	77	47	53	82	18
Система поощрения лучших сотрудников	36	64	39	61	85	15
Взаимоотношение с руководством	35	65	72	28	95	5
Возможность защиты от несправедливости	15	85	64	36	85	15
График работы	86	14	98	2	90	10

Исходя из полученных результатов, можно сделать следующие выводы. По большей части факторов удовлетворенность трудом рабочих оказалась среднего и ниже среднего уровней, за исключением таких факторов, как «Условия труда», «График работы», «Взаимоотношения в коллективе» и «Дисциплина труда».

Резюмируя сказанное, отметим, что важнейшими установками на работе являются: удовлетворенность трудом, приверженность организации, вовлеченность в работу, установка на совместную деятельность.

Подытожим, что удовлетворенность трудом понимается нами как положительное эмоциональное состояние, возникающее вследствие оценки своей работы или производственного опыта.

Безусловно, управленцев должна волновать удовлетворенность или неудовлетворенность их персонала работой в компании. На удовлетворенность трудом влияют организационные факторы, групповые факторы (особенно социальное окружение на работе), личностные факторы (черты и склонности) и прочее. К основным последствиям удовлетворенности или неудовлетворенности относятся прогулы и текучесть кадров.

Следующим этапом нашего исследования стало проведение тестирования среди персонала по методике диагностики межличностных отношений Т. Лири.

Результаты исследования мы представили в виде сводной таблицы (таблица 2.5).

Таблица 2.5

Результаты опросника по методике Т. Лири

Черты	Рабочие, кол-во человек в %	Служащие, кол-во человек в %	Управленцы, кол-во человек в %
Доминирование	36	59	94
Уверенность в себе	37	63	91

Агрессивность	64	90	82
Скептицизм	92	68	64
Подчинение	39	75	12
Доверчивость	15	58	69
Дружелюбие	62	52	72
Отзывчивость	61	49	84

Подведём итоги по данной методике. Прежде всего, отметим, что для определения основных социальных ориентаций мы использовали октанту, т. е. восемь категорий. Методический приём Т. Лири позволяет изучать проблему психологической совместимости сотрудников компании. В частности, управленческого персонала основополагающим компонентом является доминирование, в то время как у служащих и рабочих этот компонент находится на среднем уровне. Такое положение вещей в целом не противоречит логике организации и не является конфликтогенным фактором.

Достаточно тревожным является показатель доверчивости у рабочих. Он находится на уровне ниже среднего, что говорит о нежелании или невозможности доверять своим коллегам и руководству в частности. Это может привести к ухудшению отношений между работниками. Фактор доверия играет важную роль в становлении и развитии здоровой организационной культуры. А она, как известно, является основой создания бесконфликтной атмосферы в рабочем коллективе.

В частности, управленческого персонала основополагающим компонентом является доминирование, в то время как у служащих и рабочих этот компонент находится на среднем уровне.

Следующим этапом нашего исследования было проведение экспресс-методики по изучению социально-психологического климата в трудовом коллективе О. С. Михалюка и А. Ю. Шалыто. Данные проведённого

исследования, мы занесли в таблицы (таблица 2.6). Отметим, что при расчёте показателей мы пользовались следующей формулой:

Таблица 2.6

Результаты опросника по методике
О. С. Михалюка и А. О. Шалыто в ОАО "Газпром газораспределение Белгород"

Участники опроса	Эмоциональный компонент	Когнитивный компонент	Поведенческий компонент
Рабочие	- 0, 30	- 0, 26	0, 13
Служащие	- 0, 12	0, 19	0, 28
Управленческий персонал	0, 35	0, 64	0, 79
Итого:	- 0, 07	0, 57	1, 2

Исходя из представленных результатов можно сделать ряд следующих выводов:

1. Показатели трёх компонентов (эмоционального, когнитивного и поведенческого) различаются в соответствии с занимаемыми должностями сотрудников.

2. Показатели имеют разные значения, т. е. эмоциональный компонент рабочих не совпадает с их когнитивным и поведенческим компонентами. Это говорит о наличии диссонанса между диспозициями сотрудников.

Такой диссонанс является опасным фактором, поскольку его наличие свидетельствует о дисгармонии в коллективных отношениях и может послужить причиной социально-трудового конфликта. О методах регуляции социального поведения и о диссонансе в диспозициях писал В.А. Ядов. В частности, пользуясь теорией диспозиционной регуляции социального поведения личности, можно выявить несоответствие когнитивных и эмоциональных составляющих поведенческому аспекту. Часто такое несоответствие возникает в связи с наличием некоего дисбаланса между ожидаемым и действительным.

3. Особенно острый диссонанс между компонентами наблюдается у рабочих, что говорит о них как о самой конфликтогенной группе.

4. Введённый нами показатель «итога», даёт наглядное представление о состоянии морально-психологического климата в коллективах компаний. В частности, мы видим, что эмоциональный компонент имеет отрицательный показатель в обоих случаях, хотя показатель поведенческого компонента в «плюсе». Это говорит о наличии диссонанса на уровне целой организации. Безусловно, общая картина выглядит не такой печальной из-за сглаживания показателей. (Например, эмоциональный аспект имеет большое несоответствие между работниками и управленцами, но в общем даёт неплохую картину).

В целом, данная методика позволила нам определить уровень конфликтогенности в ОАО "Газпром газораспределение Белгород". Он оказался достаточно высок. Хотя, это не сказывается на их поведении слишком уж явно, не доводя тем самым до открытых столкновений с начальством, тем не менее такой недовольство вызывает скрытое противостояние. Оно выливается в низкую производительность труда и высокую текучесть кадров.

Алгоритм получения информации о мнениях сотрудников, прямо или косвенно занятых в управленческой сфере деятельности был построен по следующей схеме. Все они были анонимно проанкетированы по специальной анкете. Важно отметить, что после полученных данных было выявлено, что особый негативный характер межличностных отношений ярко выражен между рабочими.

Конфликт является неотъемлемой частью процессов взаимодействия между людьми. Конфликт в организации может принимать самые различные виды. Основной причиной такой ситуации являются противоречия между аспектами личности сотрудников организации. В зависимости от типа конфликта руководитель организации выбирает вид антиконфликтного поведения, или способ управления конфликтами.

Определение уровня конфликтности мы проводили по методике, описанной А. А. Урбанович [24, с. 531]. После выявления уровня конфликтности каждого работника мы находим средний уровень конфликтности в группе.

Интерпретация результатов тестирования показала, что в управленческом составе преобладает низкий (24%) у специалистов средний (33%) уровень конфликтности, тогда как самый высокий процент конфликтности рабочем классе - 40%.

Дальнейшие наши наблюдения за действиями и поведением руководителей отделов, а также проводимые с работниками беседы подтвердили результаты нашей анкеты.

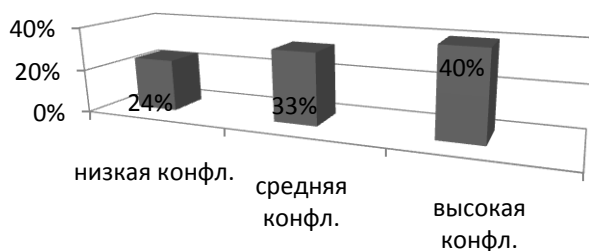


Рис. 2.5 Графическая интерпретация результатов теста по определению уровня конфликтности

Мы предложили начальникам отделов с помощью опросника Томаса-Килменна определить, характерные лично для них, особенности поведения в конфликтной ситуации. Для того чтобы выяснить, к какому стилю они наиболее склонны, мы порекомендовали руководителям отделов, внимательно прочитать каждое из 30 двойных высказываний - А и Б, и выбрать то из них, которое в большей степени соответствует тому, как они обычно поступают и действуют.

Анализ результатов проведенной анкеты показал, что уровень соперничества у начальника отдела товародвижения 11 баллов, что является одним из высоких показателей, уровень сотрудничества и компромисс составляет одинаковое количество - 6 баллов, уровень избегания равен 5 баллам, а приспособление - 2 баллам.

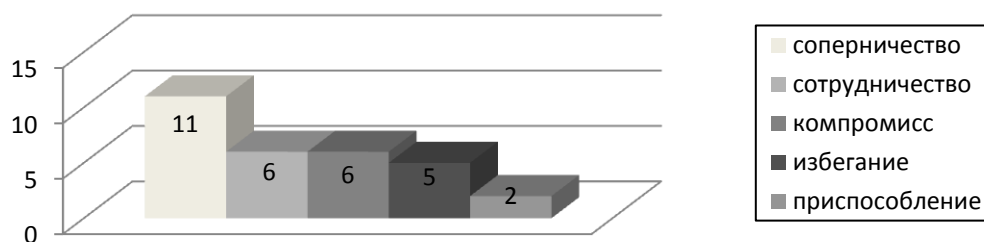


Рис. 2.6 Графическая интерпретация результатов теста по определению стиля поведения в конфликтных ситуациях

Сопоставив результаты обеих анкет можно сделать следующие выводы по руководителям:

У руководителей в большей степени проявился стиль поведения в конфликтной ситуации, который определяется как соперничество, в руководстве они стремятся удовлетворить и отстоять свои интересы, предполагают активные действия и самостоятельный путь выхода, когда исход очень важен только для них не включая во внимание интересы и мнения его подчиненных. Вследствие выбранной тактики поведения руководителей и уровень конфликтности останется высоким и в дальнейшем.

Для выявления уровня взаимоотношений нами был использован тест для определения социально-психологического климата в коллективе. Все суждения показывают степень развития коллектива, а следовательно и характеристики социально-психологического климата в нем. Эти характеристики таковы: ответственность, коллективизм, сплоченность, контактность, открытость, организованность, информированность.

Полученные результаты анкет были сведены к среднему показателю по всему коллективу. Анализ результатов показал, что уровень социально-психологического климата равен 6 баллам (максимальная оценка социально-психологического климата составляет 10 баллов).

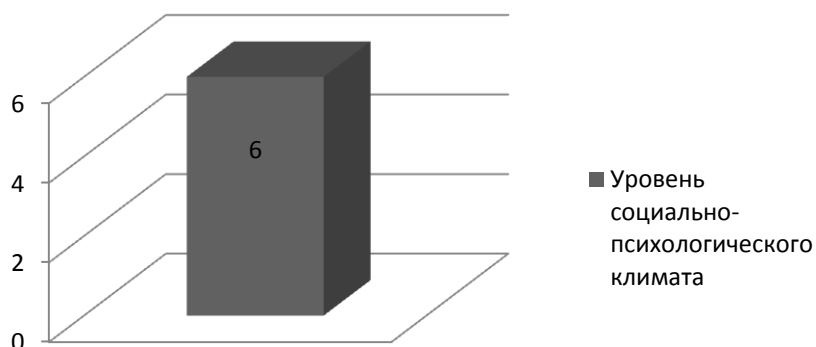


Рис. 2.7 Общий уровень социально-психологического климата

Таким образом, наблюдается низкий, приближенный к среднему уровень социально - психологического климата в коллективе.

Следует отметить, что оценка социально - психологического климата в 9 -10 баллов соответствует идеальному уровню.

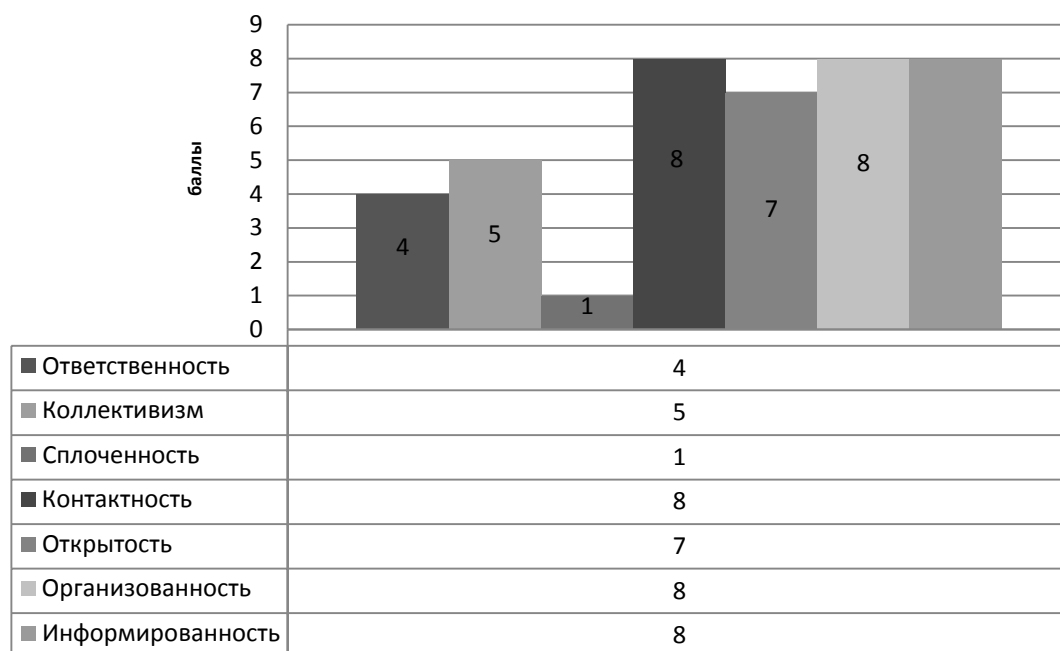


Рис. 2.8 Графическая интерпретация результатов теста по определению социально – психологического климата.

Сопоставив результаты анкеты по определению социально-психологического теста и тесты по оценке уровня конфликтности и стилей поведения в конфликтных ситуациях, мы смогли установить следующие взаимосвязи.

Самые высокие баллы анкет были по таким показателям как, информированность и организованность. Стиль поведения в конфликтной ситуации руководителей соперничество, следовательно, так как в своем управлении они стремятся удовлетворить и отстаивать свои интересы, не включая во внимание интересы и мнения его подчиненных. Но темнее менее старается организовать процесс работы, давать необходимые рекомендации по выполнению работ. Именно поэтому данные характеристики получили наивысшие баллы среди остальных. По остальным показателям наблюдаются очень низкие баллы, то есть все, что касается взаимодействием внутри группы (коллективизм, сплоченность, контактность, открытость, ответственность) развито не в полной мере. Работники не всегда доверяют друг другу, отсутствует взаимопонимание в коллективе, соответственно и уровень конфликтности очень высок.

Анализ полученных результатов показывает, взаимосвязь влияние стиля управления руководителей в конфликтной ситуации на уровень конфликтности в группе, что в свою очередь отражается на степень развития социально-психологического климата в коллективе.

2.3 Анализ методов и инструментов управленческого консультирования в системе решения профилактики социально-трудовых конфликтов

Объемы производства, масштабы предприятия, а также широкий ассортимент выпускаемой продукции обусловили необходимость использования в ОАО «Газпром газораспределение Белгород» управленческого консультирования.

Дело в том, что у каждого работника есть свой образ той организации, в которой он работает. Сочетание этих образов дает разностороннее представление об организации не только консультанту, проводящему эту работу, но и всем участникам самодиагностики.

Для того чтобы выяснить состояние системы управленческого консультирования в целом и конкретно для решения социально трудовых конфликтов, было проведено ряд исследований которые базируются на разработанных нами анкет и тестов.

Сущность данного исследования - направления и перспективы использования методов управленческого консультирования в современной практике кадрового менеджмента.

Проведем исследование путем проведения анкетирования. В котором участвовало 825 сотрудников. Данные представлены в % от числа опрошенных.

После проведения исследования можем сделать выводы, вытекающие из ответов респондентов.

Таблица 2.7

Анкета использования управленческого консультирования
в современной практике кадрового менеджмента

	Варианты ответов	Управленческий персонал	служащие	рабочие
	1) Знаете ли Вы, слышали или слышите впервые выражение «Консультационная система», «Управленческое консультирование»?			

Продолжение таблицы 2.7

1.	Знаю	52%	69%	21%
2.	Слышал (а)	31%	29%	42%
3.	Слышу впервые	17%	2%	27%
4.	Затрудняюсь ответить	-	-	10%
5.	Затрудняюсь ответить	21%	25%	2%
2) Слышали / Знакомы ли Вы с деятельностью консалтинговых фирм в Белгородской области?				
1.	Знаю, хорошо осведомлен(а)	9%	8%	1%
2.	Почти не осведомлен(а)	58%	31%	19%
3.	Ничего не знаю	12%	58%	66%
4.	Затрудняюсь ответить	21%	3%	14%
3) Как Вы считаете, руководители вашей организации заинтересованы или не заинтересованы в развитии консультационной системы? И если заинтересованы, то кто больше: высшее руководство или функциональные менеджеры?				
1.	Заинтересованы	54%	32%	9%
2.	Не заинтересованы	16%	24%	57%
3.	Затрудняюсь ответить	30%	44%	34%
4) Если говорить в целом, по вашему мнению, нуждается или не нуждается Ваша организация в моральном и этическом консалтинге?				
1.	Нуждается	32%	63%	80%
2.	Не нуждается	60%	7%	2%
3.	Затрудняюсь ответить	8%	30%	18%

Сотрудники слышали и имеют представление что такое управленческое консультирование и как оно используется для решения социально-трудовых конфликтов. Но для рабочего класса мало понятна картина, касающаяся управленческого консультирования непосредственно в организации. Другое представление имеет руководящий состав. Здесь сотрудники более обширно понимают роль и методы управленческого консультирования в организации, что связано с уровнем образования и спецификой работы. Так же, по мнению опрошенных руководящего состава, управленческое консультирование развито в организации на должном уровне, но к сожалению рабочие этого особо не замечают.

Сотрудники имеют небольшое представление о консалтинговых компаниях и расширенном секторе их услуг.

Далее представим результаты опросника для выявления конкретных методов управленческого консультирования по решению социально-трудовых конфликтов в организации.

Как было отмечено выше, даже в организации с эффективным управлением конфликты нельзя устранить, но ими можно управлять таким образом, чтобы максимально увеличить общую выгоду для конфликтующих сторон. Существует несколько эффективных способов.

Управление конфликтом предполагает умение управлять процессом разрешения конфликтной ситуации до перерастания ее в открытое противоборство.

Таблица 2.8

Результаты тест-опросник на соотнесение методов управленческого консультирования, использованных для решения социально-трудовых конфликтов

№ Вопроса	Управленцы, ответ в балах	Служащие, ответ в балах	Рабочие, ответ в балах
1.	-	1	1
2.	-	2	-
3.	-	-	0
4.	6	-	-
5.	3	3	-
6.	3	3	-
7.	-	-	2
8.	6	-	-
9.	-	3	-
10.	-	-	2
11.	3	3	-
12.	3	3	-
13	6	-	3
Итого	31	18	8

На данном этапе, по мнению простых рабочих, мало шансов достичь успехов в решении социально трудовых конфликтов методами управленческого консультирования. Неумелые методы работы будут вносить определенный дискомфорт в коллективную деятельность, создавать предпосылки для формирования и развития причин конфликтных ситуаций

Но руководители считают иначе. Разрешение спорных вопросов, социально-трудовых конфликтов в организации происходит, как правило, опираясь на коллектив, свой опыт и научные рекомендации. Что является хорошей профилактикой и предотвращением конфликтов, которые могут возникнуть в будущем. Она уверены, что по большей части прекрасно справляются с поставленными проблемами в сфере социально-трудовых конфликтов.

Что касается служащих. Они стараются придерживаться нейтральной стороны. Признают, что в организации существуют проблемы в конфликтной сфере между сотрудниками, но руководители в целом справляются с данными проблемами.

Далее выделим основания обращения к консультантам для решения ярко выраженных проблем существующих в системе социально-трудовых отношений.

Руководители часто на уровне интуиции ощущают, что именно необходимо изменить в организации, поскольку имеют опыт работы в этой организации с ее нюансами функционирования, однако отсутствие специальных знаний и возможности освободиться от «текучки» не позволяют им реализовать свое шестое чувство.

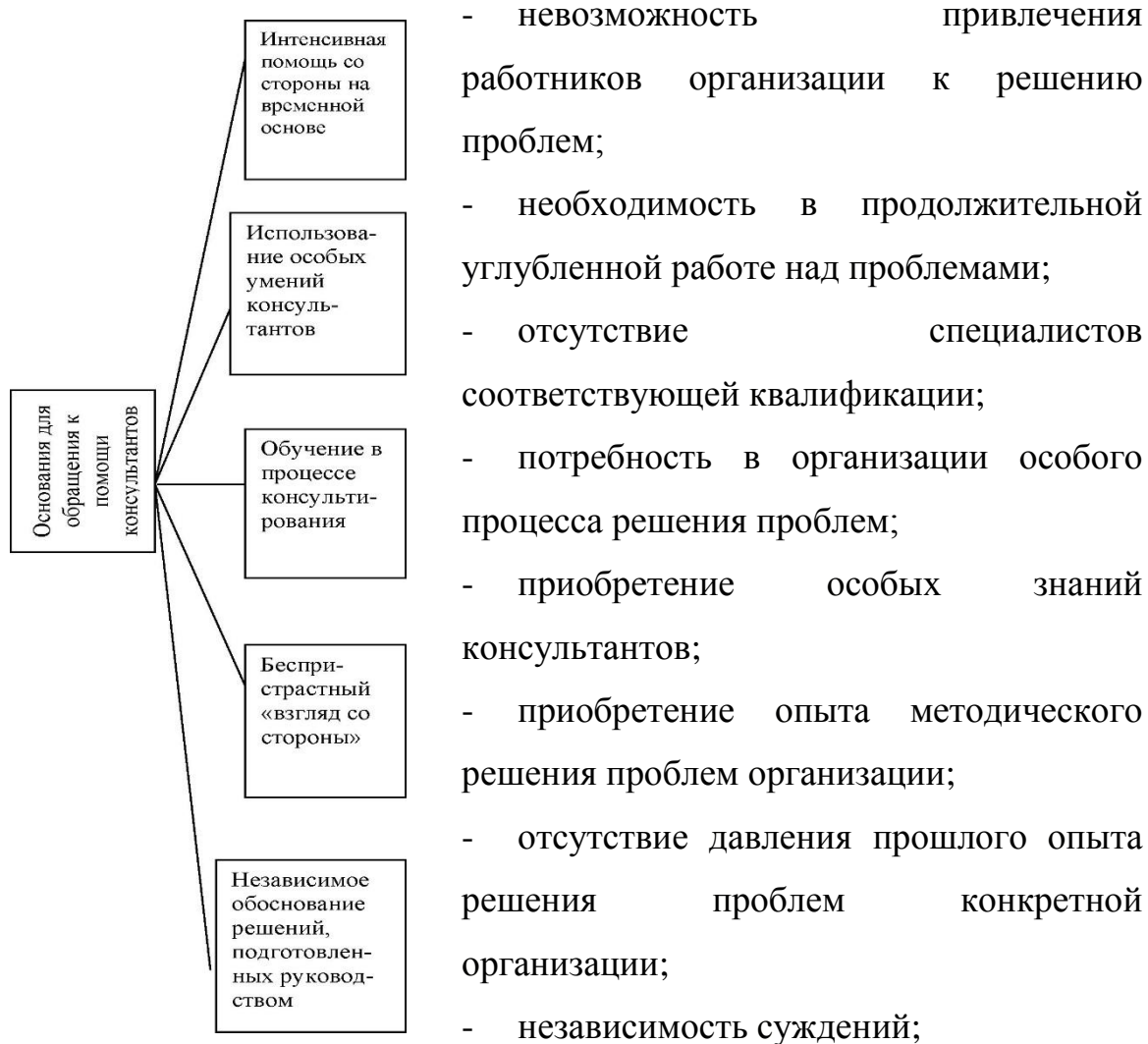


Рис. 2.9 Причины обращения к консультанта

Руководитель, как правило, понимает, что в структуре организации нет специального межфункционального подразделения, которое не только собирало бы всю необходимую для принятия решений информацию, вело бы базу данных и анализировало бы информацию, но и (самое главное) организовывало бы процесс выработки решений.

Не требует больших усилий разъяснение того, как сплачивает работников процесс совместного обсуждения проблем и поиска их решений, как при этом повышается квалификация работников и их мотивация, как успешно происходит командообразование и одинаковое понимание работниками одних и тех же проблем. Но это срабатывает абсолютно лишь в

том случае, если цели возможных изменений совпадают с целями руководителя.

Определяя желаемые методы управленческого консультирования для решения социально-трудовых конфликтов, представим следующие результаты в приложении 14.

Таблица 2.9

Анкета использования методов управленческого консультирования для решения социально-трудовых конфликтов в ОАО «Газпром газораспределение Белгород»

Вопросы	Управленцы	Служащие	Рабочие
1. Выбор средств регулирования:			
использование силы;	+	+	-
посредничество;	+	+	-
прямые переговоры.	+	+	+
-	-	-	-
11. Поиск путей разрешения конфликта - этот этап предполагает:			
- Полное прекращение конфронтации и взаимное примирение сторон;	+	+	+
- Достижение компромисса — частичное удовлетворение притязаний обеих сторон, взаимные уступки.	+	-	+
- Разрешение конфликта на деловой, принципиальной основе:	+	+	+
- Механическое прекращение конфликта	+	-	-
Итого	38	33	27

Исходя из полученных данных можно сделать следующие выводы:

Руководители готовы идти на любые методы управленческого консультирования, даже если деспотические и в угоду себе, для решения социально-трудовых конфликтов, лишь бы его мнение и права были отстояны. Зачастую это приводит к огромным негативным последствиям на предприятии.

Служащие с большой охотностью готовы логически решать возникшие социально-трудовые конфликты. Они не горят яро отстаивать свою точку зрения. Их стремление добиться правды и адекватного, справедливого решения.

Рабочие готовы идти на уступки, компромисс и характерные для данного конфликта управленческие методы решения. Но если вопрос стоит остро ребром, то она скорее предпочтут защищать свои интересы, даже если они не правы. Крайнее развитие таких ситуаций так же может пагубно сказаться на предприятии.

Отметим, что формы завершения конфликта чаще всего подразделяются на самостоятельные или вмешивающиеся, т.е. с использованием третьих лиц. В последнем случае на современном этапе говорят об использовании переговоров через медиатора.

Так же, исходя из полученных данных, представим направление оценки результатов управленческого консультирования.

Таблица 2.10

Направления оценки результатов управленческого консультирования в ОАО «Газпром газораспределение Белгород»

Направления оценки	Вид результата (эффекта)/оцениваемые
Преимущества: 1. Новые умения	- Навыки диагностики и решения проблем - Навыки общения - Специальные умения, затрагиваемые заданием
2. Новые формы поведения	- Изменения в межличностных отношениях
3. Эффективность работы	- Изменения на уровне подразделений или организации в целом: - Социальные (стимулирование идей, повышение уровня заинтересованности) - Экономические (рост прибыли, снижение себестоимости и расходов на консультационные услуги)
4. Новые системы	- Внедрение систем (информационных, маркетинговых, управления персоналом)
Оценка процесса консультирования: 1. План задания (контракт)	- Ясность, реалистичность и соответствие потребности клиента - Качество постановки целей - Распределение ролей и обязанностей

Продолжение таблицы 2.10

2. Руководство выполнением задания	<ul style="list-style-type: none"> - Гибкость первоначального плана - Оценка руководства и поддержки задания со стороны консультационной организации - Контроль клиентом выполнения задания - Наличие промежуточной оценки
3. Количество и качество средств для выполнения задания	<ul style="list-style-type: none"> - Обеспечение консультантами группы - требуемого размера, компетентности, структуры - Обеспечение клиентом средств для выполнения задания
4. Оценка стиля консультирования	<ul style="list-style-type: none"> - Характер взаимоотношения между сторонами - Взаимопонимание, доверие, поддержка - Правильность выбора модели консультирования - (соответствие возможностям клиента и решаемой задаче; внимание к подготовке кадров клиента; использование возможностей для повышения степени вовлеченности клиента в консультационный процесс; использование возможностей для получения от консультанта знаний и опыта).

Отдельно были выделены патологии в руководстве персонала.

Таблица 2.11

Патология в руководстве и персонале

Наименование объектов	Наименование признаков	Содержание организационной патологии
Руководство	Мера власти	Чрезмерная власть (мало власти или нет вообще) у отдельных лиц или подразделений
	Неформальная власть	Недееспособность формальной власти и влияние неформальной власти отдельных лиц и подразделений на организацию
	Нарушение единства руководства	Игнорирование оргпорядка: руководство «через голову» непосредственного начальника;
	Бюрократизация и управленческая культура	Использование служебного положения в иных целях и в ущерб делу: не руководство для предприятия, а предприятие для руководства
Персонал	Кадровая политика	Нет процедур подбора кадров; стремление сохранить всех; боязнь уволить «балласт»; кадровые перестановки как решение проблем; увольнение «золотого фонда»

Персонал	Оценка кадров	Субъективная оценка как произвол; выдвижение недостойных
	Люмпенизация	Посредственное выполнение работы; сопротивление повышению квалификации; организационный патернализм; стремление к уравниловке
	Низкий уровень развития групп	Инициатива и выделяющийся профессионализм осуждается; развитие круговой поруки
	Смещение целей	Рост числа должностей и подразделений; ресурсы расходуются впустую;
	Всем все «до лампочки»	Организация - только место зарабатывания денег; деление окружающих на своих и чужих; поиск врага внутри организации и вовне

Оценка применяемого стиля консультирования предполагает получение ответов на вопросы о характере взаимоотношений между сторонами; об атмосфера взаимного доверия, понимания, уважения и поддержки; о соответствии стиля консультирования возможностям клиента и направленности решаемой задаче; о внимании к проблеме подготовки кадров при выполнении задания и т.д.

Оценивая руководство выполнением задания консультантом и клиентом, рассматривают в первую очередь ответы на следующие вопросы. Как консультанты и клиент планировали работу и контролировали этапы ее выполнения? Проводилась ли промежуточная оценка выполнения задания по мере реализации каждого этапа работ? Какие действия предпринимались по корректировке выполнения первоначального плана совместной работы?

Директора часто не предпринимают конструктивных действий в силу таких причин, как:

- неверие в возможность успеха в ситуации общей экономической неопределенности;
- некомпетентность руководства предприятий, особенно в областях маркетинга, финансового и стратегического планирования;
- миф о том, что главная проблема предприятий заключается в отсутствии оборотных средств;

- надежда на получение средств от стороннего инвестора без выполнения впоследствии своих обязательств перед ним.

Руководитель организации, как и любая живая система, сопротивляется изменениям и это сопротивление пропорционально отличию его культуры управления, ориентированной на механическое воспроизведение процесса производства и реализации продукции от культуры, ориентированной на развитие организации.

Руководители организаций, только-только начавшие закреплять изменение своей культуры в части освоения основ маркетинга, с трудом понимают: что этого недостаточно, что после освоения маркетинга предстоит дальнейшее изменение (или уточнение) управленческой культуры в части стратегических изменений в организации. Психологически комфортно основывать свою деятельность на опыте, вчера принесшем успех, но развитие, основанное на прошлом опыте, не всегда обеспечивает конкурентное преимущество организации.

Руководители организаций часто воспринимают консультационную работу как источник дополнительной опасности для себя лично: тут и возможная потеря своей значимости в глазах работников; и боязнь не справиться с новыми обязанностями; и угроза уменьшения своего влияния на принимаемые решения. Поэтому многое зависит от открытости руководителя к изменениям и его целеустремленности.

Последний этап исследования основа на составлении SWOT-анализа — это определение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды).

1. Сильные стороны (Strengths) — преимущества организации.
2. Слабости (Weaknesses) — недостатки организации.
3. Возможности (Opportunities) — факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества Вашей организации на рынке.

4. Угрозы (Threats) — факторы, которые могут потенциально ухудшить положение вашей организации на рынке.

Целью является исследование ОАО «Газпром газораспределение Белгород» как объекта управления и разработка рекомендаций по усовершенствованию существующей структуры стратегического управления по решению социально-трудовых конфликтов.

1. Перечень сильных и слабых сторон:

Первый шаг SWOT-анализа — оценка собственных сил. Первый этап позволит нам определить, каковы сильные стороны и недостатки предприятия.

Для того чтобы определить сильные и слабые стороны предприятия, нам необходимо:

1. Составить перечень параметров, по которому вы будете оценивать свое предприятие.

2. По каждому параметру определить, что является сильной стороной вашего предприятия, а что — слабой.

Из всего перечня выбрать наиболее важные сильные и слабые стороны вашего предприятия и занести их в матрицу SWOT-анализа [11].

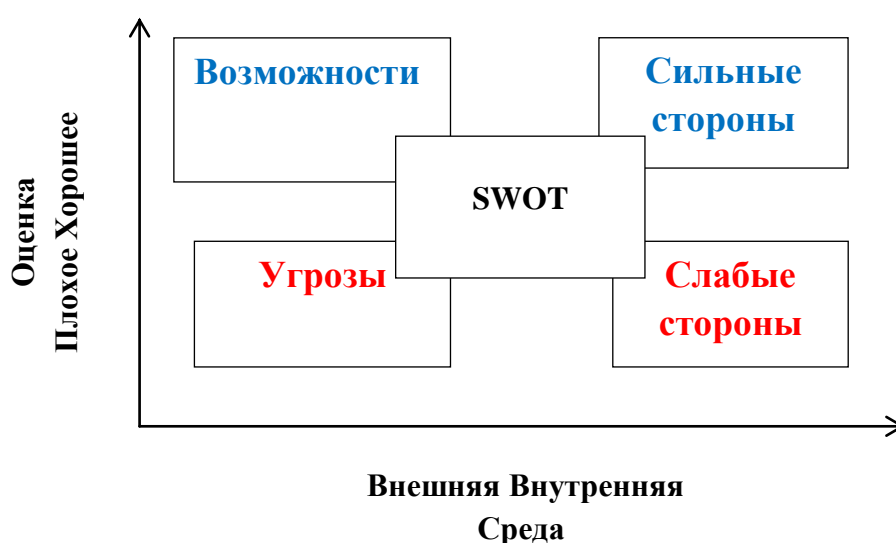


Рис. 2.10 SWOT-анализа

Сильные стороны: (S)

S1–Эффективное управление (минимизация расходов, процесс интенсификации производства).

S2–Большие запасы газа на территории России.

S3–Диверсификация маршрутов и повышение надежности поставок газа в Европу.

S4–Способность удовлетворять растущий с каждым годом спрос на энергоресурсы.

S5–Лидирующее место по темпу роста рыночной капитализации среди европейских компаний.

S6–Большие затраты на НИОКР; 95 % используемых технологий соответствуют современным требованиям.

S7–Развитие производства и морской транспортировки сжиженного природного газа (СПГ).

S8–Соблюдение всех требований Конвенций Международной организации труда, ратифицированных РФ.

S9–Лучшие рекламные компании, спонсорская и благотворительная деятельность.

S10–Жесткость в отстаивании корпоративных интересов.

S11–суммарная экономия топливно-энергетических ресурсов (ТЭР);

Слабые стороны: (W)

W1 – Необходимость развития бытовой сети.

W2 – Необходимость инвестировать серьезные средства в разработку новых месторождений.

W3– Недостаточное финансирование проектов, направленных на диверсификацию поставок газа.

W4 – Отставание темпов роста добычи от темпов роста потребления газа.

W5 – Стоимость акций Газпрома все-таки остается заниженной в цене.

W6 – Проблема модернизации действующей системы магистральных газопроводов.

W7 – Невозможность обеспечения растущего с каждым годом спроса на энергетические ресурсы за счет поставок СПГ.

W8 – Отток квалифицированных кадров в другие организации ТЭКа.

W9 – Большие затраты на рекламу, спонсорство и поддержание имиджа.

Потенциальные возможности:(O)

Возможности:

O1 – Сохранение достигнутых позиций на европейском газовом рынке.

O2 – Географическая диверсификация (выход на рынки Северной Америки и стран АТР).

O3 – Газовые ресурсы Центральной Азии дают возможность выхода на новые рынки сбыта при сохранении надежности поставок традиционным потребителям.

O4 – Признанный лидер рынка.

O5 – Возможности расширения ассортимента продукции.

O6– Контроль над всеми конкурентами внутри России.

O7 – Независимость в выборе поставщика газа.

O8 – Лидирующее место в сфере распределения газа [6].

Потенциальные угрозы: (T)

T1– Проводимая на государственном уровне политика по недопущению иностранных компаний в качестве операторов разработки наиболее перспективных объектов (Ямал, Штокмановское месторождение).

T2– Сохранение транзитных рисков.

T3– Ставка на закупки среднеазиатского газа вместо инвестиций в добывающие проекты.

T4– Низкая прибыльность из-за внутренних регулируемых тарифов на газ.

T5– Выход на рынок иностранных конкурентов с более низкими издержками, связанными с добычей и экспортом нефти.

T6– Организация имеет серьезных конкурентов в лице стран, обладающих большими запасами газа.

T7– Ослабление позиций Газпрома на рынке Средней Азии за счет усиления поставок газа Туркменистаном и Узбекистаном в другие страны.

T8– Неурегулированность многих вопросов в рамках ЕС; [12]

Применяя метод SWOT, можно установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации, и внешними угрозами и возможностями. В дальнейшем эти связи должны быть использованы для определения стратегической обстановки, в которой находится организация сегодня и для формирования её дальнейшей стратегии развития.

После проведения ранжирования возможностей и угроз составляется SWOT-анализ организации, который предоставлен в таблице 2.12.

Таблица 2.12

SWOT-анализ ОАО «Газпром газораспределение Белгород»

	Возможности (O)	Угрозы (T)
Сильные стороны (S)	S3→O1; S2→O4;	S11→T9; S3→T8;
Слабые стороны (W)	O10→W2; O3→W4;	

Исходя из данной таблицы, можно сделать следующие выводы:

(S→O):

- диверсификация маршрутов и повышение надежности поставок газа в Европу (S3) позволяет сохранять достигнутые позиции на европейском газовом рынке(O1)

- большие запасы газа на территории России (S2) дают возможность быть признанным лидером рынка(O4)

(S→T):

1. Суммарная экономия топливно-энергетических ресурсов (ТЭР) (S11) замедлит снижение уровня обеспеченности мировой экономики запасами нефти и газа (T9).

2. Диверсификация маршрутов и повышение надежности поставок газа в Европу (S3) позволит урегулировать многие вопросы в рамках ЕС (Т8) (O→W):

1. Заинтересованность государства в развитии газовой промышленности на территории страны (O10)поможет инвестировать серьезные средства в разработку новых месторождений(W2).

2. Газовые ресурсы Центральной Азии дают возможность выхода на новые рынки сбыта при сохранении надежности поставок традиционным потребителям(O3)и снизят отставание темпов роста добычи от темпов роста потребления газа(W4).

Вывод: проведя комплексный анализ среды компании ОАО «Газпром газораспределение Белгород», можно подвести следующие итоги: положение компании ОАО «Газпром газораспределение Белгород» на сегодняшний день на российском рынке стабильно высокое, но надо расширять географию экспорта и разработку новых месторождений природного газа, в остальном компания имеет хорошую базу для поддержания нынешнего уровня и дальнейшего развития.

Далее рассмотрим фотографию рабочего времени, сделанную на обобщенном анализе фотографии рабочего времени отдельных сотрудников.

Таблица 2.13

Фотография рабочего дня

№	Наименование затрат рабочего времени	Текущее время в часах и минутах	Продол-ость (мин)	Индекс
1	Приход на рабочее место	8.30	5	НТД
2	Подготовка рабочего места	8.35	10	ПЗ
3	Пятиминутка (ежедневное собрание)	8.45	15	ОП
4	Получение заданий от руководителя	9.00	15	ПЗ
	Возникновение трудового конфликта	9.15	10	ПНТ

5	Получение из бухгалтерии списка оплаченных счетов, ознакомление с ним	9.25	15	ПЗ
6	Проверка наличия оплаченных товаров на складе	9.40	20	ОП
	Возникновение трудового конфликта	10.00	15	ПНТ
7	Обслуживание клиента	10.15	45	ОП
8	Перекур	11.00	5	ПНТ
9	Составление заказа поставщикам	11.05	25	ОП
	Возникновение трудового конфликта	11.30	10	ПНТ
10	Обслуживание клиентов	11.40	60	ОП
11	Обсуждение заказа с поставщиками по телефону	12.40	10	ОП
12	Обслуживание клиентов	12.50	90	ОП
	Перекур	14.20	10	ПНТ
13	Обед	14.30	60	ОЛН
14	Обслуживание клиентов	16.30	120	ОП
15	Возникновение трудового конфликта	16.35	15	ПНТ
16	Отдых	16.45	15	ОЛН
17	Разговор с сослуживцем на личную тему	17.00	15	ПНТ
18	Обслуживание клиентов	17.15	25	ОП
19	Составление плана на следующий день	17.40	10	ОП
20	Наведение порядка на рабочем месте	17.50	10	ПЗ
21	Уход с работы	17.00	5	ПЗ
22	Итого		540	

Составляем сводку одноименных затрат, которая характеризует затраты времени на выполнение работы.

Таблица 2.14

Сводка одноименных затрат рабочего времени

Категория работ	Виды работ	Индекс	Продолжительность мин.

Подготовительно- заключительное время Итого к тем %	Подготовка рабочего места	ПЗ	10
	Пятиминутка (ежедневное собрание)		15
	Получение заданий от руководителя		15
	Составление плана на следующий день		10
	Составление плана на следующий день		10
Итого к тем %			420
Время на отдых	Обед и отдых	ОЛН	75
Итого к тем %		1,59	75
Перерыв связанный с нарушением трудовой дисциплины	Перекур	ПНТ	15
	Разговор с сослуживцем на личную тему		15
	Возникновение трудового конфликта		50
Итого к Тсм %		0,58	4
Итого		100	690

Исходя из полученных данных, составляем фактический баланс рабочего времени.

Таблица 2.15

Фактический баланс рабочего времени.

Затраты рабочего времени	Продолжительность		Индекс
	Мин	%	
Подготовительно-заключительное время	55	7,97	ПЗ
Оперативное время	429	62,17	ОП
Время на отдых и личные надобности	11	1,59	ОЛН
Время перерывов, связанное с нарушением нормального протекания производственного процесса	185	26,82	ПНТ
Время перерывов, связанное с нарушением трудовой дисциплины	4	0,58	ПНД
Итого по балансу	720	100	Т см

ГЛАВА 3. ВОЗМОЖНОСТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ РЕШЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ КОНФЛИКТОВ МЕТОДАМИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ В ОАО «ГАЗПРОМ ГАЗОРАСПРЕДЕЛЕНИЕ БЕЛГОРОД»

3.1 Разработка программы для разрешения социально-трудовых конфликтов методами управленческого консультирования

Эффективность решения социально-трудовых конфликтов в организации - это создание благоприятных организационно-экономических условий, для достижения намеченных целей в кратчайшие сроки и с наименьшими затратами ресурсов. Учитывая многогранность управленческой деятельности в направлении нормализации трудовых отношений, определение ее эффективности является комплексным исследованием, в рамках которого устанавливается степень оптимальности управленческих решений, своевременности их принятия и реализации, а также экономичности деятельности субъекта управления.

Можно выделить несколько мероприятий, предложенных по данной теме (рис. 3.10).

Для предприятия главной целью является систематический, сбалансированный рост и формирование индивидуального имиджа. При этом основная задача – это рост по разным направлениям, завоевание рынка, учет разнообразных интересов потребителей. Эффект руководства достигается за счет делегирования полномочий (децентрализованное руководство). Организация труда основывается на разделении и кооперации, мотивацией при этом является премия за индивидуальный результат.



Рис.3.10 Проект мероприятий по повышению качества принятия решений

В первую очередь, предлагается разработать для начальников всех отделов четкие должностные инструкции, регламентирующие полномочия и ответственность конкретно каждого. Обеспечить принцип единоначалия, чтобы, например, руководитель одного отдела не вмешивался в работу другого.

Следующим этапом должны стать мероприятия по предупреждению новых конфликтных ситуаций.

Сложность управления предприятием в конфликтной ситуации обусловлена следующими факторами. С одной стороны, возникновение новых задач, свойственных развитию предприятия. С другой стороны,

обострение проблем, приобретение ими иного качества по сравнению со стационарным режимом работы менеджера.

Для этого руководитель должен выступить в роли нейтрального организатора встречи, который направит дискуссию в русло научного поиска решения проблемы и поспособствует налаживанию диалога. Самая большая ошибка, которую может совершить руководитель в кризисной ситуации - это игнорирование конфликтов, возникающих в коллективе. В данной ситуации возможны следующие ошибочные действия: чрезмерно критическая оценка событий, постоянное игнорирование интересов работников, предъявление огромного количества претензий активно поддерживать сотрудничество внутри организации. Выход из этого тупика можно найти в подходе к анализу конфликта с позиций теории организации.

Основным методологическим моментом в данном подходе является рассмотрение организации как комплекса отношений между организационными единицами. Развитие организации, как правило, сопровождается увеличением количества организационных единиц, а также расширением набора функций, реализуемых ими. Опыт разрешения конфликтов указывает на определенную последовательность действий для конструктивного управления им. В целом схему вмешательства можно представить следующим образом (рис. 3.11).

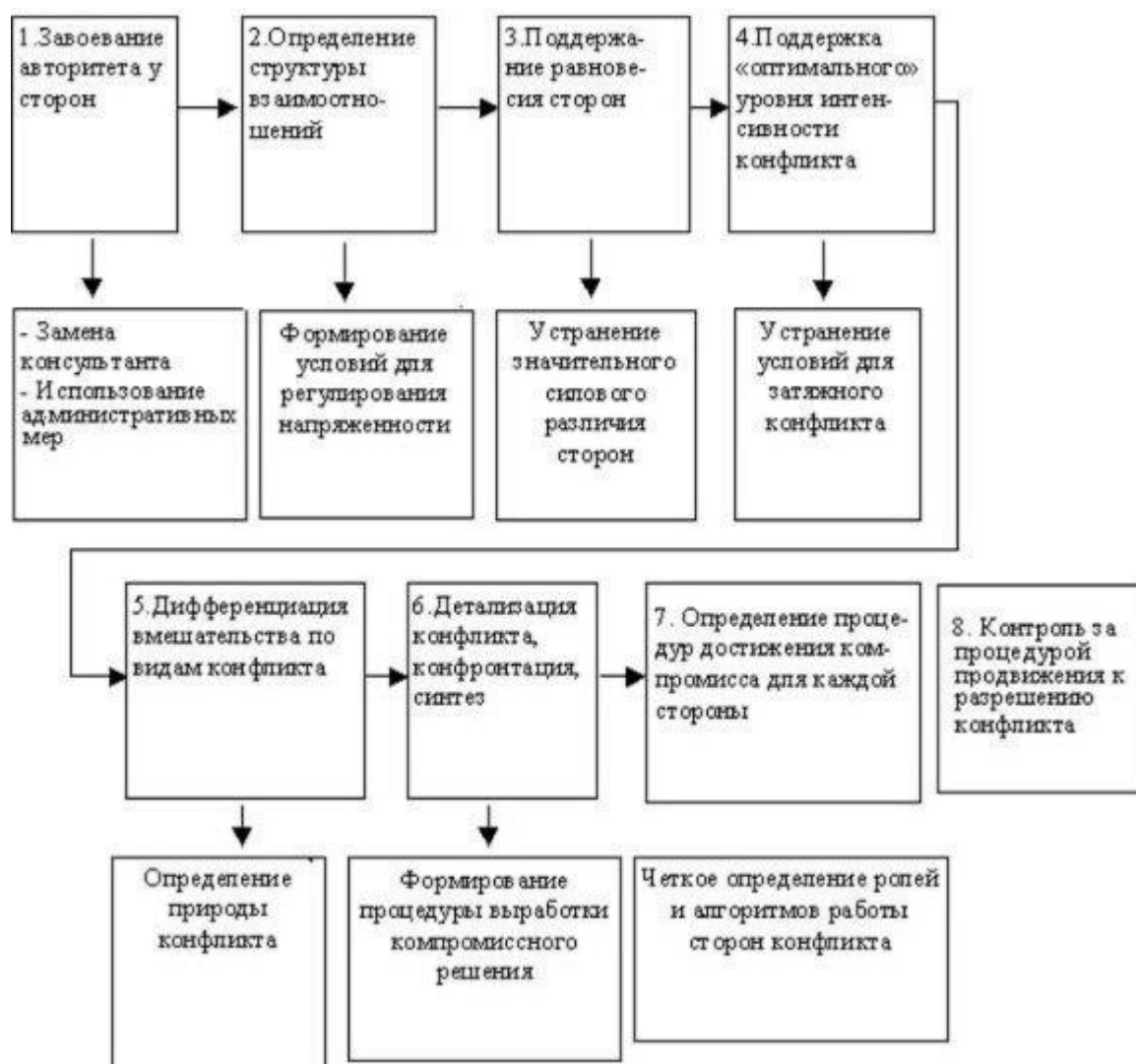


Рис. 3.11 Схема вмешательства

Мы провели исследование с помощью методики диагностики predisposition личности к конфликтному поведению К. Томаса в ОАО «Газпром газораспределение Белгород», как показало исследование, среди работников управленческого звена, может возникнуть социально-трудовой конфликт, т.к. показатели по шкале соперничество достигли максимально допустимого значения, в коллективе вспомогательных цехов существует скрытый конфликт, при котором сотрудники выбрали избегательную, и приспособленческую форму поведения.

Задачи руководителя по разрешению скрытого конфликта состоят в следующем:

- необходимо выяснить причину конфликта;
- определить цели оппонента;
- наметить сферы сближения точек зрения с оппонентом;

– уточнить поведенческие особенности оппонента.

Проведенное таким образом исследование дает возможность составить общее представление обо всех аспектах конфликтной ситуации.

Для этого следует проанализировать обстановку путем постановки следующих вопросов:

1. Причина конфликта. Осознают ли конфликтующие стороны причину конфликта? Нужна ли помощь для выхода из конфликта? Где находится причина конфликта? Обращались ли конфликтующие за помощью?

2. Цель конфликтующих. В чем конкретно заключаются цели конфликтующих? Все ли одинаково стремятся к этим целям? Насколько эти цели сочетаются с общими целями организации? Есть ли общая цель, которая могла бы объединить усилия конфликтующих? Разногласия сторон касаются цели деятельности или средств, для ее достижения?

3. Сферы сближения. По каким проблемам конфликтующие могли бы выработать общие взгляды? Это, касается проблем деловой и эмоциональной атмосферы.

4. Субъекты конфликта. Кто является лидером? Как относятся люди друг к другу? Каковы особенности языковых и неязыковых факторов общения? Действуют ли среди конфликтующих общепринятые нормы поведения?

Стиль руководства на ОАО «Газпром газораспределение Белгород» больше похож на авторитарный, администрация отдает распоряжения, которые должны выполняться, но в то же время не дает работникам высказать свои замечания.

Причина конфликта. Причиной конфликта в коллективе стали неэффективные руководящие действия головной части предприятия. Работники не чувствуют себя частью "большого" трудового коллектива.

Основная цель оппонента - обратить на себя внимание, быть услышанным.

Сфера сближения точек конфликтующих. Для определения точек сближения необходимо определить глубину конфликта. Для этого нужно, используя форму семантического дифференциала, подготовить шкалу оценки.

Шкала дает возможность определить:

1. Тактику разрешения конфликта.
2. Характер поведения субъекта деятельности, то есть того, кто улаживает конфликт.

Нами была подготовлена шкала оценки глубины конфликта (таблица 3.16)

Оценка глубины конфликтной ситуации проводилась по пятибалльной системе.

При этом сильная выраженность факторов левой стороны была принята за 1 балл, а правой - за 5 баллов. В нашем случае сумма баллов равна 30. Это указывает на колебания в отношениях конфликтующих. В данном случае необходимо решение проблемы с помощью управленческих мер.

Таблица 3.16

Шкала оценки глубины конфликта

Стороны осознают причину конфликта	12345	Стороны не осознают 1 причину конфликта
2 Причина конфликта имеет эмоциональный характер	12345	Причина конфликта имеет материальный характер
3 Цель конфликтующих — устремленность к социальной справедливости	12345	Цель конфликтующих — получение привилегий
4. Есть общая цель, к которой стремятся все	12345	Общей цели нет
5 Сферы сближения выражены	12345	Сферы сближения не выражены
6 Сферы сближения касаются эмоциональных проблем	12345	Сферы сближения касаются материальных (служебных) проблем
7. Лидеры мнений не выделяются	12345	Замечено влияние лидеров мнений
8 В процессе общения оппоненты придерживаются норм поведения	12345	В процессе общения оппоненты не придерживаются норм поведения

Оценка результатов

Сумма баллов, равная 35-40, свидетельствует о том, что конфликтующие заняли по отношению друг к другу жесткую позицию.

Сумма баллов, равная 25-34, указывает на колебания в отношениях конфликтующих сторон.

Рекомендации субъектам, улаживающим конфликт:

1. Если вы руководитель, то:

– при сумме баллов 35-40 вы должны выступать в роли обвинителя и для разрешения конфликтной ситуации в основном следует прибегать к административным мерам;

– при сумме баллов 25-34 вы должны выступать в роли консультанта и для разрешения конфликтной ситуации в основном следует прибегать к психологическим мерам;

– при сумме баллов менее 24 — вы должны выступать в роли воспитателя и в этом случае для разрешения конфликтной ситуации целесообразно использовать педагогические меры.

2. Если вы являетесь медиатором, то:

– при сумме баллов 35-40 — следует предпринять меры по разъединению конфликтующих сторон и приступить к переговорам с ними дидьюнктивным способом (см. с. 136) до снижения накала борьбы между ними;

– при сумме баллов 25-34 — можно попытаться на очередной встрече в переговорном процессе перевести конфликт в конструктивную фазу;

– при сумме баллов менее 24 — можно активизировать усилия по подготовке конструктивного решения.

Применение психологических мер обуславливается фактором наличия у конфликтующих глубокой личностной дезорганизацией. Психологические меры разрешения конфликтного взаимодействия заключаются в основном в понятии фрустрирующих тенденций на поверхность общения с последующим разрушением их.

Предварительный анализ ситуации является необходимым компонентом эффективного проведения беседы. Проводя беседу, руководитель должен сохранить контроль над ситуацией, т.е. направить ход разговора в нужное русло, в соответствии со сформулированной целью беседы. Переговоры должны протекать динамично. Рекомендуются использовать специальные документы, применяемые при предупреждении и разрешении конфликтов, образцы таких документов в приложении 4. Анализ ситуации, обдуманый выбор линии поведения, эффективно проведенное обсуждение ситуации с ее участниками - это способы превратить зарождающийся конфликт в инструмент эффективного решения проблемы, поиска наилучшего решения и даже в средство улучшения отношений людей.

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

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

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

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

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

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

К. У. Томасом и Р. Х. Килменном были разработаны основные наиболее приемлемые стратегии поведения в конфликтной ситуации. Они указывают, что существуют пять основных стилей поведения при конфликте: приспособление, компромисс, сотрудничество, игнорирование, соперничество или конкуренция. Стиль поведения в конкретном конфликте, указывают они, определяется той мерой, в которой вы хотите удовлетворить собственные интересы, действуя при этом пассивно или активно, и интересы другой стороны, действуя совместно или индивидуально. Приведем рекомендации по наиболее целесообразному использованию того или иного стиля в зависимости от конкретной ситуации и характера личности человека.

Стиль конкуренции, соперничества может использовать человек, обладающий сильной волей, достаточным авторитетом, властью, не очень заинтересованный в сотрудничестве с другой стороной и стремящийся в первую очередь удовлетворить собственные интересы. Его можно использовать, если исход конфликта очень важен и делается большая ставка на однозначное решение возникшей проблемы; если руководитель обладает достаточной властью и авторитетом; если нет иного выбора и терять нечего; если руководитель придерживается в общении с подчиненными авторитарный стиль. Однако следует иметь в виду, что это не тот стиль, который можно использовать в близких личных отношениях, так как кроме чувства отчуждения он ничего больше не сможет вызвать. Его также нецелесообразно использовать в ситуации, когда вы не обладаете достаточной властью, а ваша точка зрения по какому-то вопросу расходится с точкой зрения начальника.

Стиль сотрудничества можно использовать, если, отставив собственные интересы, руководитель вынужден принимать во внимание нужды и желания другой стороны. Этот стиль наиболее труден, так как он требует более продолжительной работы. Цель его применения - разработка долгосрочного взаимовыгодного решения. Такой стиль требует умения объяснять свои желаниям выслушивать друг друга, сдерживать свои эмоции. Отсутствие одного из этих факторов делает этот стиль неэффективным. Для разрешения конфликта этот стиль можно использовать в следующих ситуациях: необходимо найти общее решение; если каждый из подходов к проблеме важен и не допускает компромиссных решений; отношения с

другой стороной длительные, прочные и взаимозависимые; стороны способны выслушать друг друга и изложить суть своих интересов; необходима интеграция точек зрения и усиление личностной вовлеченности сотрудников в деятельность.

Стиль компромисса. Суть его заключается в том, что стороны стремятся урегулировать разногласия при взаимных уступках. В этом плане он несколько напоминает стиль сотрудничества, однако осуществляется на более поверхностном уровне, так как стороны в чем-то уступают друг другу. Этот стиль наиболее эффективен, обе стороны хотят одного и того же, но знают, что одновременно это невыполнимо. Например, стремление занять одну и ту же должность или одно и то же помещение для работы. При использовании этого стиля акцент делается не на решении, которое удовлетворяет интересы обеих сторон. Такой подход к разрешению конфликта можно использовать в ситуациях, когда: обе стороны имеют одинаково убедительные аргументы и обладают одинаковой властью; приемлемо временное решение, так как нет времени для выработки другого, или же другие подходы к решению проблемы оказались неэффективными; компромисс позволяет хоть что-то получить, нежели все потерять.

Стиль уклонения реализуется обычно, когда затрагиваемая проблема не столь важна для конфликтующей стороны, нет планов сотрудничества для выработки решения; нет времени и силы на ее решение. Этот стиль рекомендуется также в тех случаях, когда одна из сторон обладает большей властью или чувствует, что не права, или считает, что нет серьезных оснований для продолжения контактов. Стиль уклонения можно рекомендовать к применению в следующих ситуациях: источник разногласий тривиален и несущественен по сравнению с другими более важными задачами; мало ресурсов для решения проблемы желательным способом; необходимо выиграть время, чтобы получить дополнительную информацию.

Прежде чем принять какое-либо решение, пытаться решить проблему немедленно опасно, так как вскрытие и открытое обсуждение конфликта могут только ухудшить ситуацию; подчиненные сами могут успешно урегулировать конфликт. Не следует думать, что этот стиль является бегством от проблемы или уклонением от ответственности. В действительности уход или отсрочка может быть вполне подходящей реакцией на конфликтную ситуацию, так как за это время она может разрешиться сама собой, или ей можно будет заняться позже [26, с.254].

Стиль приспособления означают, что решение конфликтной ситуации происходит совместно с другой стороной, но при этом не отстаиваются

собственные интересы в целях восстановления нормальной рабочей атмосферы.

Этот стиль наиболее эффективен, когда исход дела чрезвычайно важен для одной стороны и не очень существен для другой. Стиль приспособления может быть применен в следующих наиболее характерных ситуациях: важнейшая задача - восстановление стабильности, а не разрешение конфликта; предмет разногласия не значим; лучше сохранить добрые отношения с людьми; недостаточно ресурсов или шансов победить.

Руководителю приходится разрешать конфликты не только в деловой, но и в личностно-эмоциональной сфере. При разрешении последних применяются другие методы, поскольку в них, как правило, трудно выделить объект разногласий, отсутствует видимое столкновение интересов. В конфликтной ситуации или в общении с трудным человеком следует использовать такой подход, который в большей степени соответствовал бы конкретным обстоятельствам и при котором последний чувствовал бы себя комфортно.

Наилучшими предпосылками в выборе оптимального подхода разрешения конфликта являются жизненный опыт и желание не усложнять ситуацию и не доводить человека до стресса. Можно добиться компромисса, приспособиться к нуждам другого человека; настойчиво добиваться осуществления своих истинных интересов в другом аспекте; уклониться от обсуждения конфликтного вопроса, если он не очень важен; использовать стиль сотрудничества для удовлетворения наиболее важных интересов обеих сторон. Поэтому лучшим способом разрешения конфликтной ситуации является сознательный выбор оптимальной стратегии поведения.

Особенную опасность таят в себе латентные конфликты. Они могут развиваться в затяжные и сложные конфликты, которые урегулировать в дальнейшем будет очень сложно. Для своевременного предотвращения таких конфликтов необходимо четко знать состояние коллектива, общий психологический фон и примерную психологическую устойчивость каждого члена коллектива.

В связи с этим рассмотрим ряд предложений, которые бы способствовали снижению конфликтов в трудовых коллективах ОАО «Газпром газораспределение Белгород»:

1. Проведение своевременной диагностики коллектива. Необходимо проводить исследование с помощью метода диагностики предрасположенности личности к конфликтному поведению К. Томаса, не реже чем раз в 6 месяцев. При обработке результатов этого теста, можно

выявить не только конфликтность в каком либо подразделении, но и конфликтную личность.

Конфликтная личность неблагоприятно влияет на психологический климат в группе. Конфликтная личность склонна к обострению ситуаций вокруг себя. Обычный человек тяжело переносит состояние конфронтации, стремясь найти выход из создавшегося положения.

Человек конфликтный переносит тяготы противостояния существенно легче. Во-первых, у него понижена чувствительность к неопределенности, он не способен реалистически прогнозировать развитие ситуации и потому не тревожится. Во-вторых, для него характерны завышенная самооценка, избыточная жесткость системы используемых критериев оценки других и излишняя категоричность в оценках.

Ему не приходит в голову идея сблизить позиции и подстроиться к мнению группы. На фоне завышенной самооценки возникает агрессивная неудовлетворенность не только собой, но и всем окружающим, а застывшая система ценностей не позволяет сохранить объективность и гибкость при объяснении поступков окружающих, порождая конфликты.

2. Мы предлагаем следующие рекомендации по индивидуальной работе с конфликтной личностью:

Правильная расстановка кадров с учетом не только квалификационных «анкетных» показателей, но и психологических качеств персонала существенно уменьшают вероятность конфликтных ситуаций в трудовом коллективе. Основой психологического сопровождения является психологическая диагностика персонала при расстановке. В настоящее время психологическая диагностика осуществляется преимущественно с помощью тестирования.

Важным фактором снижения конфликтности личности является высокий авторитет руководителя. В психологическом плане авторитетная личность всегда воспринимается как имеющая неоспоримые преимущества, что способствует формированию вертикально направленных отношений. Это обуславливает необходимость заботы об авторитете. Высокий авторитет руководителя, сформированный на основе его личностно-профессиональных и нравственных качеств, является залогом стабильности отношений в коллективе.

Поднятию авторитета способствуют развитые умения конструктивно и справедливо разрешать конфликты. Такие умения формируются с опытом и специальной социально-психологической подготовкой руководителей, обучению их навыкам неконфликтного взаимодействия, технике бесконфликтного общения, развития у них умений конструктивно

преодолевать возникающие противоречия. Если для конфликтной личности руководитель является не авторитетным, то может быть будет эффективным пересмотреть расстановку кадров и перевести конфликтанта в прямое подчинение именно к руководителю, который будет для него авторитетной личностью.

Значимым психологическим фактором, снижающим уровень конфликтных проявлений, является престиж деятельности и организации. Он также является как ограничителем, так и регулятором поведения: люди дорожат престижной должностью или работой, вследствие чего у них повышается чувство ответственности, рефлексивной регуляции деятельности, что, безусловно, отражается на поведении и общении, повышая в целом их нормативность. При осуществлении деятельности, направленной на повышение престижа, необходимо учитывать его психологические характеристики: престижно то, что доступно далеко не всем, что обуславливает качественно иной уровень отношений и стимулирования, что связано с высоким уровнем профессионализма, что имеет очень высокую общественную ценность и формирует некую социальную дистанцию.

Что может заядлого конфликтанта отвлечь от конфликтов? Что-то новое и интересное, например, ответственное поручение, или новые полномочия, должность или даже важная командировка.

3. Проведение ежегодного социально-психологического тренинга для трудового коллектива.

Примерная программа тренинга описана в приложении 14. После участия в тренинге работники предприятия приобретут новые знания и умения в области управления конфликтами, а именно:

Участники тренинга получают целостное системное представление о природе конфликтов и динамике их развития.

Осознают собственные неэффективные стратегии поведения в конфликте, и выработают новые успешные поведенческие модели.

Научаться быстро диагностировать, и грамотно разрешать конфликтные ситуации в своем коллективе.

Освоят способы профилактики конфликтов и методы управления эмоциональным состоянием.

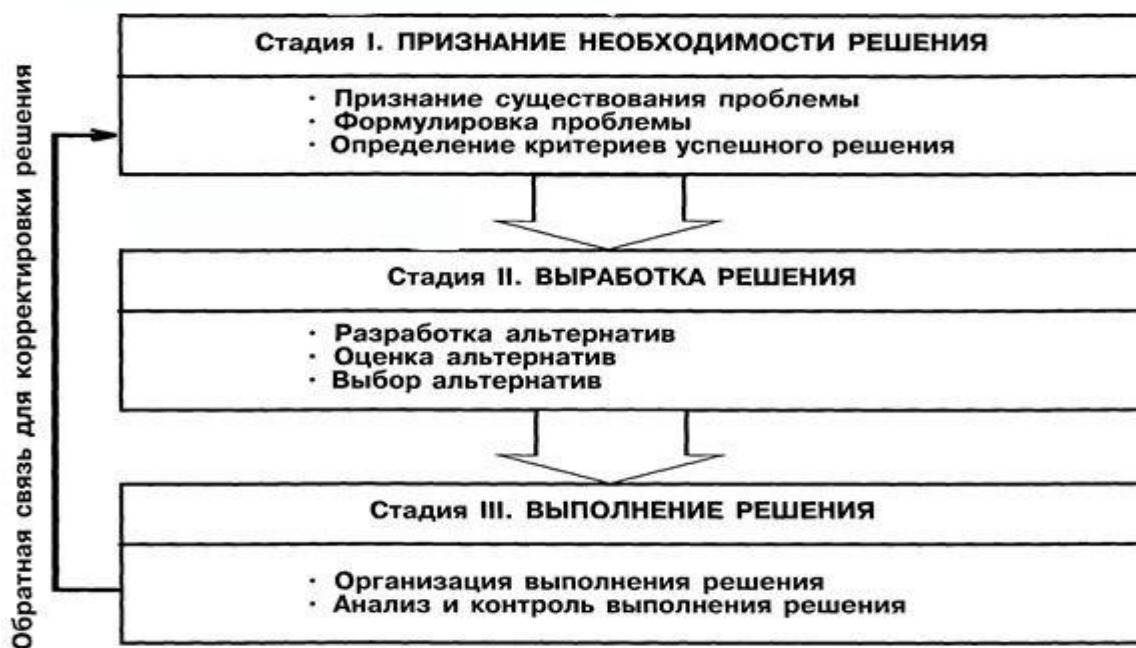


Рис. 3.12 Стадии управленческого решения

Возникновения конфликтной ситуации, когда не было четко определенных регламентов работы сотрудников. В связи, с чем это дало толчок к возникновению конфликта.

Для решения текущей ситуации алгоритм разрешения конфликта можно представить следующим образом:

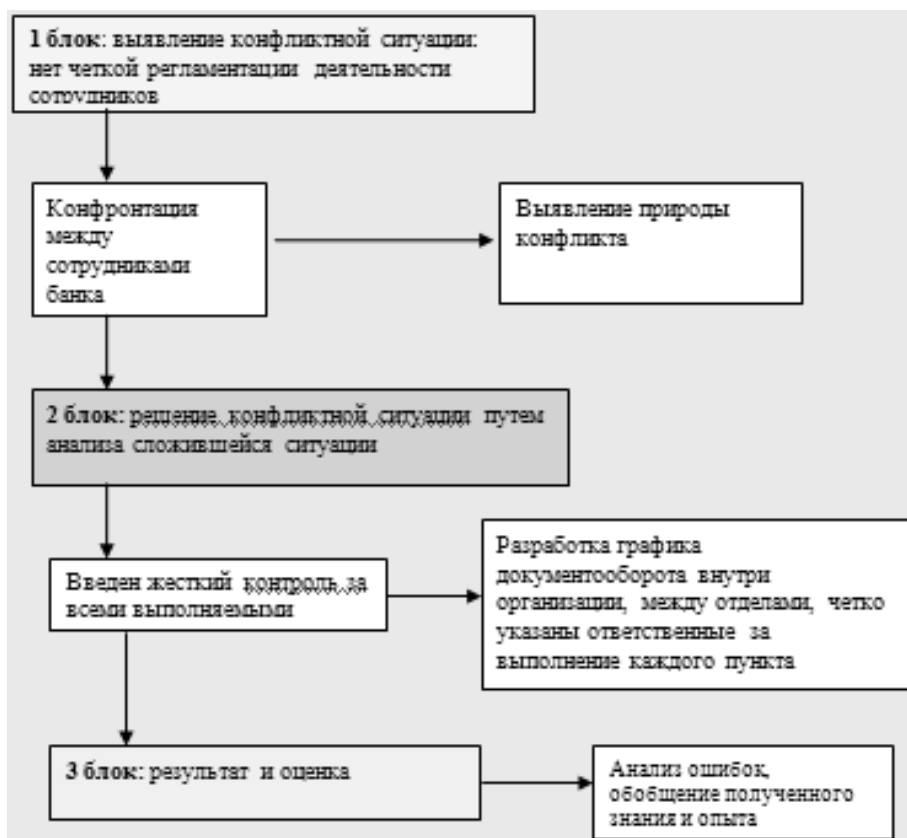


Рис.3.13 Предлагаемый алгоритм разрешения конфликта в ОАО «Газпром газораспределение Белгород»

Иными словами, предложенный подход разрешения конфликтов в кризисном режиме развития рассматривает направления формирования такого важнейшего свойства коммерческой организации в условиях рынка как выживаемость. Вместе с тем, менеджеру предлагается расширенный дифференцированный арсенал вмешательств в неизбежные конфликты между организационными единицами.

Разрешение социально-трудовых конфликтов в ОАО «Газпром газораспределение Белгород» заключается в такой организации жизнедеятельности субъектов социального взаимодействия, которая исключает или сводит к минимуму вероятность возникновения конфликтов между ними.

Цель разрешения социально-трудовых конфликтов в ОАО «Газпром газораспределение Белгород» — создание таких условий деятельности и

взаимодействия людей, которые минимизировали бы вероятность возникновения или деструктивного развития противоречий между ними.

Деятельность по решению социально-трудовых конфликтов в ОАО «Газпром газораспределение Белгород» осуществляется самими участниками социального взаимодействия, менеджерами, специалистами-психологами. Она может вестись по четырем направлениям:

1. Создание объективных условий, препятствующих возникновению и деструктивному развитию пред конфликтных ситуаций. Полностью исключить возникновение пред конфликтных ситуаций в коллективе, организации, обществе невозможно. Однако создать объективные условия для минимизации их количества и разрешения неконфликтными способами не только возможно, но и необходимо.

К числу этих условий относятся, в частности, следующие:

- создание благоприятных условий для жизнедеятельности работников;

- справедливое и гласное распределение материальных благ, путем внедрения системы бонусов. Введение системы бонусов на основании показателя прибыли не влияет на принятую в организации систему оплаты труда. Предложенная система является дополнительным инструментом стимулирования труда и привязки его итогов к общему результату, приемлемому для всех;

- наличие правовых и других нормативных процедур разрешения типичных пред конфликтных ситуаций; успокаивающая материальная среда, окружающая человека (удобная планировка помещений, наличие комнатных растений, освещения и пр.).

2. Оптимизация организационно-управленческих условий создания и функционирования — важная объективно-субъективная предпосылка предупреждения конфликтов.

К объективно-субъективным условиям предупреждения конфликтов в организации относятся организационно-управленческие факторы, включая

оптимизацию организационной структуры компании, оптимизацию функциональных взаимосвязей, отслеживание соответствия работников предъявляемым к ним требованиям, принятие оптимальных управленческих решений и грамотная оценка результатов деятельности других работников.

3. Устранение социально-психологических причин конфликтов.

4. Блокирование личностных причин возникновения конфликтов.

Решающим для исхода конфликта зачастую становятся стратегии взаимодействия, развиваемые его участниками.

Начать реализацию этой стратегии лучше всего с фраз типа: "Я хочу справедливого исхода для нас обоих", "Давайте посмотрим, как мы оба можем достичь того, чего хотим", "Я пришел к Вам, чтобы решить нашу проблему".

Далее, проникая в глубь разногласий, следует установить, какая потребность стоит за желаниями другой стороны, выяснить, в чем имеющиеся разногласия компенсируют друг друга.

Установлено, что там, где выигрывают обе стороны, они более склонны исполнять принятые решения, поскольку они приемлемы для них, и обе стороны принимали участие во всем процессе разрешения конфликта.

Однако такая стратегия требует умения объяснить свои решения, выслушать другую сторону, сдерживать свои эмоции. Отсутствие одного из этих факторов делает этот стиль неэффективным. Для разрешения конфликта эту стратегию можно использовать в следующих случаях:

1. Если каждый из подходов к проблеме важен и не допускает компромиссных решений, однако необходимо найти общее решение.

2. Основная цель — приобретение совместного опыта работы. стороны способны выслушать друг друга и изложить суть своих интересов.

3. Существуют длительные, прочные и взаимозависимые отношения с конфликтной стороной.

4. Необходима интеграция точек зрения и усиление личностной вовлеченности сотрудников в деятельность.

Позицию человека, придерживающегося этого стиля, можно выразить словами: "Я предпочитаю это....., а Вы".

Тактика: собирает факты, ищет дополнительные возможности, обсуждает открыто, принимает разногласия. Предпочитает, чтобы другие сотрудничали или шли на компромисс. Сосредотачивается на сборе информации.

Качества как руководителя: способность сосредоточиться на сборе данных и процессе переговоров; принятие перемен и изменений; умение предотвратить кризис путем регулярных обсуждений и планирования; использование своих способностей ради достижения власти; умение делегировать ответственность.

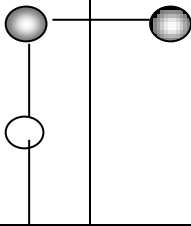
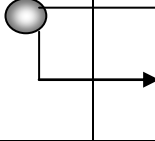
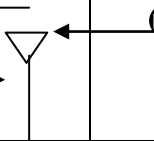
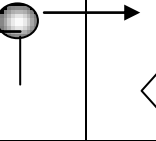
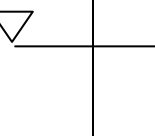
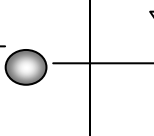
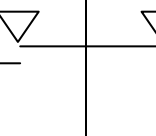
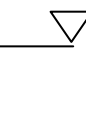
Таким образом, на основании выше изложенного, можно сделать вывод о том, что учет ряда условий, обеспечивающих оптимальное функционирование ОАО «Газпром газораспределение Белгород», в значительной степени может снизить общей уровень конфликтности между работниками.

Эффективное предпочтение какого-либо элемента процедуры его разрешения может зависеть, прежде всего от искусности менеджеров ООО ОАО «Газпром газораспределение Белгород» в выборе определенного элемента, обуславливающего наибольшую неудовлетворенность, а также способности сторон к изменению собственных взглядов.







На оперограмме представлены отдельные операции указанной выше функции и различные исполнители. При этом линии, соединяющие отдельные операции, показывают последовательность их выполнения и взаимосвязь между различными исполнителями.

Оперограмма выполнения функции разрешение трудовых конфликтов и споров

№ этапа	Наименование операции	Исполнители			
		Директор по работе с персоналом	Психолог	Руководители подразделений	Генеральный директор
1. Аналитический этап	Сбор и оценка информации, необходимой для разрешения конфликтной ситуации (противоречия лежащие в основе конфликта; причины и непосредственный повод, приведший к конфликту; данные о конфликтующих сторонах: позиции участников, отстаиваемые цели, их отношения и прочее).				
2. Прогнозиро-вание вариантов решения конфликтов	Прогнозирование возможных вариантов разрешения конфликта (прогнозирование наиболее и наименее благоприятного развития событий, наиболее реального развития событий).				
3. Определение путей разрешения конфликтов	Определение способов и методов разрешения конфликта, разработка плана разрешения конфликта.				

4. Выполнение плана разрешения конфликта	Осуществление действий по реализации намеченного плана в соответствии с выбранным способом разрешения конфликта. При необходимости корректировка ранее намеченного плана.				
5. Контроль выполнения	Наблюдение за выполнением плана разрешения конфликта. Контроль эффективности действий сторон.				
6. Анализ результатов	Анализ полученного опыта в процессе разрешения конфликта и допущенных ошибок.				

В оперограмме используются следующие условные обозначения:

-  – начальная ситуация
-  – передача информации
-  – анализ информации
-  – согласование
-  – принятие решения
-  – исполнение

Внедрение мероприятий.

1. Материально-техническая подготовка к внедрению

1.1. Затраты на разработку проекта совершенствования системы обучения персонала.

2. Социально-психологическая подготовка к внедрению.

2.1. Ознакомление работников компании с необходимостью внедрения проекта.

2.2. Ознакомление с основными этапами проекта, с необходимостью осуществления функций процесса управления конфликтами.

2.3. Организация совещания с топ-менеджерами и руководителями

структурных подразделений для согласования проведения тренинга «Конфликты в организации – методы управления. Переговоры в условиях конфликта».

3. Система стимулирования работников, занятых в процессе внедрения проекта.

3.1. Необходимо использовать материальное и моральное поощрение участников проекта: сделать акцент на необходимости нововведений, что это приведет к повышению показателей (в частности - прибыли), а, следовательно, - повышению заработной платы, также разработать систему премирования за внедрение проекта. План мероприятий в таблице 3.18.

Таблица 3.18

План мероприятий по совершенствованию управления конфликтами

№ п/п	Мероприятия направленные на совершенствование системы управления конфликтами	Ответственный исполнитель
1.	Заключить договор на оказание информационно-консультационных услуг по совершенствованию системы управления конфликтами с внешним специалистом	Генеральный директор
2.	Провести аналитическую работу (анализ нормативно-правовой литературы, локальных нормативных документов организации, провести анализ ситуации на рынке бизнес-сегмента)	Внешний специалист
3.	Разработать стратегию проекта совершенствования системы управления конфликтами	Внешний специалист
4.	Разработать регламентирующую и методологическую документацию	Внешний специалист
5.	Нанять психолога	Генеральный директор
6.	Внедрить Кодекс делового поведения сотрудников	Генеральный директор
7.	Провести предтренинговую диагностику и разработать программу и матрицу тренинга	Внешний специалист
8.	Провести тренинг	Внешний специалист

Прежде чем оценить экономическую эффективность мероприятий необходимо установить сроки проведения мероприятий и исполнителей.

План проведения мероприятий

Мероприятия	Цель	Исполнители	Сроки
Разработка нормативной и регламентирующей документации	Обеспечение правовой и регламентирующей основы для проведения мероприятий	Юридический отдел Отдел кадров	1 квартал 2018года
Разработка бюджета мероприятий	Контроль над расходованием денежных средств	Главный бухгалтер Планово-экономический отдел	1 квартал 2018года
Мероприятия	Цель	Исполнители	Сроки
Внедрение программы по разрешению социально-трудовых конфликтов методами управленческого консультирования	Цель данной стратегии -отношения между организационными субъектами которые характеризуются наличием взаимозависимости и стремление к автономии.	Специалисты -психологи	2 квартал 2018 года
Создание благоприятной психологической обстановки	Снижения вероятности конфликтных ситуаций, создание таких условий деятельности и взаимодействия людей, которые минимизировали бы вероятность возникновения или деструктивного развития противоречий между ними.	Главный бухгалтер Хозяйственный отдел Отдел кадров	3 квартал 2018 года
Контроль над ходом реализации предложенных мероприятий по управлению конфликтами	Снижение степени невыполнения плана, внедрения мероприятий по управлению и минимизации конфликтов в банке	Отдел управления внутреннего контроля Главный бухгалтер Отдел кадров	Весь год

Разработка нормативной и регламентирующей документации	Обеспечение правовой и регламентирующей основы для проведения мероприятий	Юридический отдел Отдел кадров	1 квартал 2018года
---	---	--------------------------------------	-----------------------

Для контроля над реализацией выше изложенных мероприятий необходимо создать комиссию, в состав которой будут входить 5 человек:

1. Сотрудник управления внутреннего контроля.
2. Главный бухгалтер.
3. Специалисты-психологи.
4. Начальник отдела кадров.
5. Начальник отдела, где непосредственно произошел конфликт.

В их функции входит контроль за ходом проведения выше изложенных мероприятий. Для того чтобы узнать насколько эффективны предлагаемые мероприятия, необходимо провести экономические расчеты, подтверждающие эффективность предлагаемых преобразований.

Затраты на разработку нормативной и регламентирующей документации включают в себя предоставление проекта документации для утверждения, предложения, утверждения.

Таблица 3.20

Функциональная направленность трудовых конфликтов в организации

Функция конфликта	Направленность до и после внедрения мероприятий	
	Негативные	Позитивные
Интеграция персонала:	Ослабление организованности и единства коллектива; нарушение баланса интересов между личностями и группами; проявления недобросовестного отношения к делу и стремления к выгоде для себя за счет других; потворство эгоизму, своеволию, анархии	Разрядка, напряженности в межличностных и межгрупповых отношениях; согласование индивидуальных и коллективных интересов; образование и консолидация формальных и неформальных групп; углубление и стабилизация общих интересов

Активизация соц. связей	Несогласованность в действиях людей, занятых совместным делом; ослабление взаимной заинтересованности в общем успехе; возведение препятствий на пути к сотрудничеству.	Придание взаимодействию сотрудников большей динамичности и мобильности, усиление согласованности в достижению целей, функционального и социального партнерства
Сигнализация об очагах соц. напряженности	Резкое выражение недовольства действиями администрации; протест против злоупотреблений отдельных должностных лиц; нарастание неудовлетворенности трудом	Выявление нерешенных проблем и стимулирование работы; обнаружение недостатков в условиях и охране труда; реализация потребностей, интересов и ценностей коллектива
Инновация, содействие творческой инициативе	Создание дополнительных помех трудовой и социальной активности; подавление делового настроения, энтузиазма и творческой инициативы; уход от альтернативных решений	Повышение активности и мотивации к работе; стимулирование роста квалификации; содействие творчеству, новым и оптимальным решениям
Трансформация деловых отношений	Ухудшение морально-психологической атмосферы; усложнение процесса восстановления деловых отношений и партнерского сотрудничества	Создание здорового социально-психологического климата; утверждение уважительного отношения к труду и деловой предприимчивости; повышение уровня взаимного доверия
Информация об организации и ее персонале	Усиление недружественного поведения; уклонение от сотрудничества; преграды диалогу, обмену мнениями	Повышение уровня осведомленности работников о положении дел в организации; нахождение «общего языка»
Проф. противоборств	Нагнетание напряженности и враждебности; уклонение от примирительных процедур	Урегулирование разногласий на взаимной основе; ослабление конфронтации в социально-трудовых отношениях

Каждое из предложенных нами мероприятий, весьма эффективны для совершенствования управления конфликтами.

Только комплекс предложенных нами мероприятий, поможет сформировать в ОАО «Газпром газораспределение Белгород» четкую систему управления конфликтами, что приведет не только к улучшению социально-психологического климата в трудовом коллективе, но к увеличению эффективности производственной деятельности, а значит и к увеличению прибыли предприятия.

3.2 Обоснования социально-экономической эффективности управленческих решений

В результате внедрения предложенных мероприятий будет достигнуто сокращение непроизводительных затрат рабочего времени, что позволит увеличить объемы производства.

По данным менеджеров, потенциальный рост объема продаж для ОАО «Газпром газораспределение Белгород» составляет на сегодняшний день 10%.

При устранении конфликтных ситуаций, такой рост может быть достигнут в течение года.

Рассчитаем годовую экономию средств для ОАО «Газпром газораспределение Белгород»:

$$\text{Эг} = \text{Эуп} + \text{Эук}, (2)$$

где Эг - годовая экономия денежных средств,

Эуп - экономия условно-постоянных расходов,

Эук - экономия удельных капитальных вложений.

$$\text{Эуп} = \sum_{\text{уп}} * \Delta q / 100\%, (3)$$

где $\sum_{\text{уп}}$ - сумма удельно-постоянных расходов, Δ

q - увеличение объема реализации в %.

Условно-постоянные расходы равны 18251,34 тыс. руб. Объем продаж планируется увеличить на 10%:

$$\text{Эуп} = 18251,34 * 10 \% / 100 \% = 1825,13 \text{ тыс. руб.}$$

$$\text{Эук} = \text{Зр} * \Delta q * 0,15 / 100\%, (4)$$

где Зр - затраты на проведение семинаров по формированию здорового психологического климата в коллективе (ориентировочно 70000 рублей).

$$\text{Эук} = 70000 * 10 \% * 0,15 / 100 \% = 1050 \text{ руб.}$$

$$\text{Эг} = 1825130 + 1050 = 1826180 \text{ руб.}$$

Кроме этого, при увеличении объема реализации производительность труда (выработка).

$$\Delta \text{ПТ} = \text{Эк числ} * 100\% / (\text{Чср} - \text{Эк числ}), (5)$$

где ПТ - прирост производительности труда, Δ

Эк числ - условное высвобождение численности работников,

Чср - среднесписочная численность.

$$\text{Эк числ} = \text{Ст} / \text{Фвр}, (6)$$

где Ст - снижение трудоемкости (человеко-часы),

Фвр - годовой эффективный фонд времени одного работника (часы).

$$\text{Фвр} = 2824 \text{ часа.}$$

$$\text{Ст} = \text{Чср} * \text{Фвр} / q_2 - \text{Чср} * \text{Фвр} / q_1 (7)$$

Определим снижение трудоемкости и рост производительности труда на 100000 руб.:

$$\text{Ст} = 116 * 2824 * (1 / 47540 - 1 / 52230) = 5 \text{ чел-часов.}$$

$$\text{Эк числ} = 5 / 2824 = 0,3 \text{ чел.}$$

$$\Delta \text{ПТ} = 0,3 * 100\% / (116 - 0,3) = 2,1\%.$$

Увеличение производительности труда не рассчитывается по охвату работников, а только по среднесписочной численности, поскольку после данного мероприятия изменений в работе сотрудников не предусмотрено - все занимаются своей основной деятельностью, просто в больших объемах.

На сегодняшний день здания, оборудование, численность работников позволяют увеличивать объемы продаж без дополнительного расширения предприятия, поэтому снижение трудоемкости будет обусловлено уменьшением непроизводительных затрат рабочего времени.

Полученные данные сводятся в таблице 13.

Экономическая эффективность мероприятий по сокращению количества
конфликтов

Содержание мероприятий	Показатели экономической эффективности			
	Экономия численности, чел.	Прирост производительности труда, %	Единовременные затраты, руб. (на проведение семинаров)	Годовой эффект, руб.
Сокращение трудовых конфликтов и формирование хорошего психологического климата в коллективе	0,3	2,1	70000	1826180

Таким образом, сокращение трудовых конфликтов и формирование хорошего психологического климата в коллективе даст предприятию рост выработки на 2,1%, а также годовую экономию в размере 1826180 руб.

Следовательно, устранение конфликтов и их последующее предупреждение позволит повысить эффективность деятельности предприятия в целом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Рассмотрев проблему социально-трудовых конфликтов в сфере управления, можно сделать вывод: что конфликт - это нормальное проявление социальных связей и отношений между людьми, способ взаимодействия при столкновении несовместимых взглядов, позиций и интересов, противоборство взаимосвязанных, но преследующих свои цели двух или более сторон. Возможен выбор и других определений.

Следовательно, основная задача состоит в том, чтобы придать конфликту по возможности положительный характер, свести к минимуму неизбежный ущерб от его негативных последствий.

Способами разрешения социально-трудовых конфликтов становятся методы управленческого консультирования, результат которых - компромисс сторон, признание своей неправоты. В итоге возобладал функционально-позитивный результат.

Любой социально-трудовой конфликт в организации - есть прямой результат накопления неудовлетворенности существующим положением, возрастания противоречий, обострения социальной напряженности. Дополнением к этому могут служить условия, свойственные той или иной отрасли хозяйства, региону страны или конкретной организации.

Разрешению социально-трудовых конфликта способствует все, что обеспечивает сохранение нормальных деловых отношений, укрепляет взаимное уважение и доверие, а именно методы управленческого консультирования.

Возможные пути решения социальных конфликтов в сфере управленческого консультирования:

- установление рабочего контроля;
- обращение к консультантам из вне;
- проведение тренингов по проблематике;
- анализ проблем, подведение итогов и адекватное решение.

Все эти правила и рекомендации не являются универсальными, поэтому их необходимо применять творчески, учитывая все факторы конфликтной ситуации.

При написании магистерской диссертации были рассмотрены теоретические аспекты социально-трудовых конфликтов в организации и методы их решения, управленческой консультационной деятельности. Это все дает представление обо всей полноте процессов и сфер, затрагиваемых в теме диссертации.

Возникновение конфликтов в организации закономерно и неизбежно, поскольку при разнообразных целях и задачах, стоящих перед людьми, при различных уровнях информированности, находясь в тесном взаимодействии, участники потенциального конфликта вынуждены отстаивать свои позиции "в интересах дела до победного конца".

Многочисленные исследования выявили четкую связь между проблемами управления персоналом и эффективностью бизнеса. Стало очевидно, что управление людьми может сильно влиять на эффективность деятельности предприятия. Достаточно вспомнить старый добрый лозунг: «Кадры решают все!». Поэтому современные руководители все больше обращают внимание на проблему управления конфликтами на предприятии. Профессиональные менеджеры по персоналу как никогда стали очень необходимыми. Управление трудовыми ресурсами продолжает пока оставаться слабым звеном в общей системе управления предприятием. Одним из направлений решения важной задачи современного менеджмента является совершенствование процесса управления конфликтами на предприятии.

Актуальность проблемы, связанная с совершенствованием процесса управления социально-трудовыми конфликтами методами управленческого консультирования на предприятии, позволили сформулировать цель нашего исследования: анализ и оценка деятельности руководителей и сотрудников

предприятия по управлению конфликтами и разработка рекомендаций по совершенствованию данного процесса.

Предметом исследования явился процесс по управлению конфликтами на предприятии ОАО «Газпром газораспределение Белгород».

В соответствии с данной проблемой были обозначены задачи выпускной квалификационной работы, которые и были решены в процессе нашего исследования:

- раскрыта сущность понятия «конфликт» и выявлены эффективные методы управления социально-трудовыми конфликтом;
- предложены рекомендации по совершенствованию процесса управления социально-трудовыми конфликтами методами управленческого консультирования;
- проведена оценка социально – экономической эффективности предлагаемых рекомендаций.

Для оптимальной работы организации лучшим вариантом управления конфликтностью является своевременная их профилактика, разрешение и минимизация конфликтогенных потерь. Разрешить конфликт можно, устраняя причины, порождающие конфликтные ситуации. Поэтому в организации необходимо проводить соответствующие социально – психологические тренинги, консультирование и текущий конфликтологический мониторинг. Такая работа снижает вероятность конфликтов, их остроту, делает конфликты менее острыми и повышает уровень конструктивного их разрешения.

Грамотное руководство поможет не только избежать конфликтов в компании по производственным вопросам, но и устранить ряд других недостатков.

Предложенные нами мероприятия по разрешению социально-трудовых конфликтов методами управленческого консультирования на предприятии, реализованы и помогают руководителям предприятия более эффективно управлять персоналом.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Анцупов, А. Я. Социально-психологическая оценка персонала [Текст] : теория и практика : монография / А. Я. Анцупов, В. В. Ковалев. - Москва : Проспект, 2018. - 351 с.;

2. Блинов, А. О. Методы исследования в менеджменте [Текст] : учебник / А. О. Блинов, О. С. Рудакова, И. И. Савельев, С. В. Никифорова. - Москва : КНОРУС, 2017. - 196 с.;

3. Быковская, Н. В. Организационно-экономический механизм инновационного развития молочного скотоводства [Текст] : дис.... доктора экономических наук / Н. В. Быковская; [Место защиты: Всерос. науч.-исслед. ин-т организации пр-ва, труда и упр. в сел. хоз-ве]. - Москва, 2015. - 262 с.;

4. Былков, В. Г. Рынок труда и развитие занятости населения [Текст] : учебное пособие / В. Г. Былков ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Байкальский государственный университет. - Иркутск : Изд-во БГУ, 2017. - 246 с.;

5. Веснин, В. Р. Теория организации и организационное поведение. Краткий курс [Текст] : [учебное пособие] / В. Р. Веснин. - Москва : Проспект, 2017. - 128 с.;

6. Ворошилов, В. В. Современная пресс-служба [Текст] : учебник / В. В. Ворошилов. - Москва : КНОРУС, 2017. - 221 с.;

7. Государственное регулирование предпринимательской деятельности [Текст] : учебное пособие (бакалавриат) / под ред. Г.Ф. Ручкиной. - Москва : КНОРУС, 2017. - 214 с.;

8. Даниленко, Н. Н. Сервисология [Текст] : учебное пособие / Н. Н. Даниленко, Н. В. Рубцова. - Москва : КНОРУС, 2017. - 219 с.;

9. Дудченко, В. С. Методология инновационного консультирования // В контексте конфликтологии: проблемы коммуникации и управленческого консультирования. Отв. ред. Дридзе Т.М., Цой Л.Н. М.: Изд-во «Институт

социологии РАН», 1999. Вып.2. Егорова, И. С. Аудит [Текст] : учебное пособие. - Москва : КноРус, 2017. - 537 с.;

10. Золотова, Е. В. Повышение конкурентоспособности предпринимательских структур на основе мотивационного механизма : дис ... кандидата экономических наук / Е. В. Золотова; [Место защиты: Рос. акад. предпринимательства]. - Москва, 2014. - 158 с.

11. Инновационные технологии в управлении [Текст] : сборник научных статей / ГБОУ ВПО Московской обл. «Междунар. ун-т природы, общества и человека «Дубна», Фак. экономики и упр., Каф. гос. и муниципального упр. ; под ред. Е. В. Марченко. - Москва : МАКС Пресс, 2014-. - 21 см. Вып. 7. - 2017. - 360 с.;

12. Инновационные технологии в управлении, экономике и культуре [Текст] : материалы Международной научно-практической конференции, 28-30 ноября 2016 года, Магнитогорск / Министерство образования и науки Российской Федерации, ФГБОУ ВО «Магнитогорский государственный технический университет им. Г. И. Носова» ; под общей редакцией Н. Р. Балынской. - Магнитогорск : Магнитогорский гос. технический ун-т им. Г. И. Носова, 2017. - 322 с.;

13. Кеворкова, Ж. А. Аудит (схемы, таблицы, комментарии) [Текст] : правовые основы и стандарты аудиторской деятельности, требования к аудиторским организациям и индивидуальным аудиторам, подготовка и планирование аудиторской проверки, аудиторские доказательства, оценка и оформление результатов аудиторской проверки : учебное пособие / Ж. А. Кеворкова, Г. Н. Мамаева. - Москва : Проспект, 2015. – 230 с.;

14. Коновалова, В. Г. Конфликты в организации: старые и новые проблемы//Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2015. – №7. – с. 4-13.;

15. Конфликтология: учебник для студ. вузов/под. Ред. А. Я. Кибанова изд 2-е переизд. и доп. – М.; ИНФРА-М, 2014. – 310 с.;

16. Копякова, Т. И. Формирование системы управления трудовыми конфликтами на предприятии: дисс...кандидата экономических наук

08.00.05, 220с., Пенза, 2013. с.32.;

17. Красовский, Ю. Д. Фасилитарные эффекты группового поведения// Упр. персоналом и интеллектуальными ресурсами в России №1(16)/2015, с. 5- 12.;

18. Кузнецова, Н. В. Методы принятия управленческих решений: учебное пособие / Кузнецова Н. В. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 222с.;

19. Кузьмина, Н. М. Кадровая политика корпорации: монография / Кузьмина Н. М. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 168с.;

20. Кукалев, С. В. Простые решения непростых задач. Процессная ТРИЗ в жизни и бизнесе [Текст]. - Москва : СОЛОН-Пресс, 2017. - 315 с.;

21. Кязимов, К. Г. Совершенствование профессиональной подготовки и развития человеческих ресурсов [Текст] : монография / К. Г. Кязимов. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2016. - 284 с.;

22. Лазуркин, А. Д. Конфликтология: учебное пособие/-М.: Омега-Л, 2010. – 151 с.;

23. Лапаева, М. Г. Методологические основы теорий менеджмента//Вестник ОГУ.- 2012. - №13(149). – с.221-227.;

24. Ларионов, В. Г. Мельников О. Н. Типы и функции трудовых конфликтов. Управление трудовыми конфликтами // Российское предпринимательство. 2014. №5. С. 50-54.;

25. Лисичкина, Ю. С. Менеджмент [Текст] : практикум / Ю. С. Лисичкина, О. В. Астафьева. - Москва : КНОРУС, 2017. - 162 с.;

26. Лукин, Ю. Ф. Конфликтология: Управление конфликтами. – М.: Академический Проект: Гаудеамус, 2017. – 800с.;

27. Лысихин, И. Корпоративные конфликты: можно ли ставить точку?//Рынок ценных бумаг. – 2017. – N12. – с. 46-50.;

28. Магомедов, Г. М. Конфликты в организации: сущность и особенности// Фундаментальные исследования. -2014. - №8. – с.233-239.;

29. Мантрова, М. С. Психологическое консультирование [Текст] : учебно-методическое пособие / М. С. Мантрова. - 2-е издание, стереотипное. - Москва : Флинта, 2017. - 115 с.;
30. Маркер, А. В. Психологические аспекты служебной деятельности [Текст] : учебно-методическое пособие. - Иркутск : Издательство ИГУ, 2017. - 112 с.;
31. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации/ пер.с англ. –М.: ИНФРА-М, 2016, 256с.;
32. Мировоззренческие основания культуры современной России [Текст] : сборник статей Всероссийской научно-теоретической конференции / М-во образования и науки Российской Федерации, Гос. образовательное учреждение высш. проф. образования Магнитогорский гос. технический ун-т им. Г. И. Носова ; [редкол.: В. А. Жилина (гл. ред.), Е. М. Удовиченко, Э. Г. Чернова]. - Магнитогорск : МГТУ, 2011-. - 20 см. Вып. 8. - 2017. - 300 с.;
33. Монастырская, Н. И. Концепт «Конфликтогенность»: определение дефиниций//Scince Time. № 11. 2014. С.234-238.;
34. Муравьев, А. А. Корпоративные конфликты и политика фирмы в области занятости и заработной платы//Российский журнал менеджмента. Том 10. – 2015. – N2. – с. 3 – 32.;
35. Образование в современном мире: стратегические инициативы [Текст] : сборник научных трудов всероссийской научно-методической конференции с международным участием (Самара, 14 апреля 2017 г.). - Самара : Издательство Самарского университета, 2017. - 645 с.;
36. Петросянц, Д. В. Социально-экономические и политические аспекты инновационных преобразований [Текст] : монография / под науч. ред. Д. В. Петросянца. - Москва : Проспект, 2017. - 143 с.;
37. Плетнёв, К. И. Основные компоненты инноватики как науки об инновациях [Текст] : монография / К. И. Плетнёв. - Москва : Проспект, 2017. - 157 с.;

38. Россия в мире: гуманитарное, политическое и экономическое измерение [Текст] : материалы Всероссийской научной конференции (Москва, 19 марта 2010 г.) / Центр проблемного анализа и государственно-управленческого проектирования. - Москва : Науч. эксперт, 2010. - 827 с.;

39. Рыжиков, С. Н. Стратегическое управление профессиональной образовательной организацией. Методы и модели. Т. 1 [Текст] : учебное пособие / С. Н. Рыжиков. - Москва : РУСАЙНС, 2017. - 268 с.;

40. Современная наука: проблемы и перспективы развития. Международная научно-практическая конференция. Ч. 3 [Текст] : сборник статей. - Омск : Омская гуманитарная академия, 2017. - 267 с.;

41. Современные проблемы экономического развития [Текст] : материалы Всероссийской научной студенческой конференции (Омск, 20 апреля 2017 года) / Минобрнауки России, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Омский государственный технический университет», Факультет экономики и управления ; [ответственный редактор : В. Ф. Потуданская]. - Омск : Изд-во ОмГТУ, 2017. - 171 с.;

42. Соколов, И. И. Психологический анализ деформаций личности и поведения сотрудников уголовно-исполнительной системы [Текст] : монография / И. И. Соколов [и др.] ; Федеральная служба исполнения наказаний, Академия права и управления (Академия ФСИН России). - Москва : Проспект, 2017. - 169 с.;

43. Степанов, Е. И. Современная конфликтология: Общие подходы к моделированию, мониторингу и менеджменту социальных конфликтов- М.: Издательство: ЛКИ, 2012. – 178с.;

44. Сулимова, Т. С. Социальный конфликт: возникновение и методы разрешения//Проблемы теории и практики управления. – 2014. - №1. – с.17-21.;

45. Таскаев, Е. Н. Социальные конфликты: проявление и преодоление// человек и труд. – 2015. – N2. – с. 60-61.;

46. Теоретические и организационные основы рекламной деятельности//Аудит и финансовый анализ. – 2016. – №5. – С. 307 – 310.;

47. Третьякова, Л. А. Оценка и бюджетирование затрат на персонал [Текст] : учебное пособие. - Белгород : Белгородский государственный национальный исследовательский университет, 2017. - 115 с.;

48. Трубицын, К. В. Конфликтменеджмент в организации в период реструктуризации предприятий ТЭК / О. Ю. Калмыкова, Г. П. Гагаринская, К. В. Трубицын // Вестник университета (ГУУ). – 2011. – № 10. – С. 189-196.;

49. Турчинов А. И. Кадровая политика и управление персоналом – фактор модернизации России // Упр. персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2012. - №1. - с. 9-12.;

50. Фетюков, Ф. В. Взаимодействие государства и гражданского общества (теоретико-правовое исследование) [Текст] : монография / Ф. В. Фетюков. - Москва : Юрлитинформ, 2017. - 159 с.;

51. Фирсов, М. В. Технология социальной работы [Текст] : учебник. - Москва : КНОРУС, 2017. - 344 с.;

52. Фирсов, М. В. Технология социальной работы [Текст] : учебник. - Москва : КНОРУС, 2017. - 344 с.;

53. Хадисова, К. В. Основные концепции и тенденции развития социальной политики в контексте различных социокультурных подходов [Текст] : монография. - Москва : Русайнс, 2017. - 191 с.;

54. Халиков, М. С. Управление социально-трудовыми конфликтами (теоретико-методологический аспект). Учебно-методическое пособие. Москва МАКС ПРЕСС 2015. – 89с.;

55. Хачатурян, М. В. Технологии эффективных моделей управления [Текст] : теория и практика государственной поддержки развития малого бизнеса : монография / М. В. Хачатурян, К. Ю. Багратуни, М. В. Данилина. - Москва : РУСАЙНС, 2016. - 207 с.;

56. Хрестоматия по философии [Текст] : учебное пособие для магистров всех направлений подготовки / Федеральное гос. бюджетное

образовательное учреждение высш. образования Финансовый ун-т при Правительстве Российской Федерации ; [авт.-сост.: Чумаков А. Н. и др.] ; под ред. А. Н. Чумакова. - Москва : Проспект, 2017. - 413 с.;

57. Царан, А. А. Комплекс педагогических условий по формированию нравственного самоопределения будущего менеджера [Текст] : учебное пособие / А. А. Царан ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Магнитогорский государственный технический университет им. Г. И. Носова. - Магнитогорск : Изд-во Магнитогорского гос. технического ун-та им. Г. И. Носова, 2017. - 46 с.;

58. Цой, Л. Н. Практическая конфликтология. Книга первая. — М. : Изд-во ООО ИЦП «Глобус», 2016. - с.86.;

59. Чибикина, Т. В. Теоретико-методологические подходы к проведению организационной диагностики [Текст] : монография. - Омск : Омский государственный технический университет, 2017. - 107 с.;

60. Чибикина, Т. В. Теоретико-методологические подходы к проведению организационной диагностики [Текст] : монография. - Омск : Омский государственный технический университет, 2017. - 107 с.;

61. Чуланова, О. Л. Имиджеология: учеб.-метод. Пособие/О.Л. Чуланова: Сургут. Гос. Ун-т. – Сургут: Издательство СурГУ, 2017. – 264с.;

62. Чуланова, О. Л. Развитие компетентного подхода к управлению персоналом: основные подходы к управлению персоналом и интеллектуальными ресурсами в России N2(5)/2013г. 23-29 с.;

63. Чуланова, О. Л. Формирование, развитие и коучинг эмоционально компетентности в управлении персоналом организации: монография / Чуланова О. Л. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 218с.;

64. Чучаев, А. И. Правовое обеспечение интеграционных процессов в рамках Евразийского экономического союза [Текст] : монография / под общ. ред. А. И. Чучаева. - Москва : Проспект, 2017. - 236 с.;

65. Шаленко, В. Н. Актуальные проблемы трудовой конфликтологии//Конфликтология. 2016. - №3. – с.8-21.;

66. Шаленко, В. Н. Методологические и теоретические проблемы конфликтологии труда, организаций и предпринимательства//Конфликтология. 2016. - №3. – с.10.;

67. Шаховская, Л. С. Управление человеческими ресурсами [Текст] : учебное пособие. - Москва : КНОРУС, 2017. - 147 с.

68. Швецова, М. Н. Социально-психологическое сопровождение замещающей семьи [Текст] : монография / М. Н. Швецова ; М-во образования и науки Российской Федерации, Федеральное гос. бюджетное образовательное учреждение высш. проф. образования «Московский пед. гос. ун-т». - Москва : Прометей : МПГУ, 2014. - 187 с.

69. Шкатулла, В. И. Образовательное право России [Текст] = Educational russia's right : учебник для вузов / Шкатулла Владимир Иванович. - 2-е изд., испр. - Москва : Юстицинформ : Изд. дом Илюни, 2016. - 772 с.;

70. Экономическая и социальная политика : учебно-методический комплекс для подготовки магистров / [авт. коллектив: Архангельский В. Н. и др.] ; под общ. ред. Н. А. Волгина, В. И. Кушлина. - Москва : Изд-во РАГС, 2015- (Москва : Типография «Наука» РАН). - 560 с.

71. Язев, Г. В. Управление инновационными рисками как средство развития малого бизнеса в регионах России : диссертация ... кандидата экономических наук / Г. В. Язев ; [Место защиты: Моск. гос. ун-т технологий и упр.]. - Москва, 2016. - 165 с.

72. Яковенко, Н. Н. Стратегия консалтинговой фирмы: особенности разработки и осуществления [Текст] : монография / Н. Н. Яковенко, А. С. Яковенко ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Северо-Кавказский федеральный университет. - Ставрополь : Изд-во СКФУ, 2015. - 102 с.;